

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**CARLA SANTIAGO DOS SANTOS**

**ANÁLISE DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS NO SEGMENTO DO VESTUÁRIO DA  
GRANDE FLORIANÓPOLIS, SC**

**FLORIANÓPOLIS, JULHO DE 2003**

**CARLA SANTIAGO DOS SANTOS**

**ANÁLISE DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS NO SEGMENTO DO VESTUÁRIO  
DA GRANDE FLORIANÓPOLIS, SC**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas, do Centro Sócio Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Economia.

**Orientador:** Prof. Dr. Sílvio Antônio Ferraz Cário

**Linha de pesquisa:** Economia Industrial

**Florianópolis, Julho de 2003**

**ANÁLISE DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS NO SEGMENTO DO VESTUÁRIO  
DA GRANDE FLORIANÓPOLIS, SC**

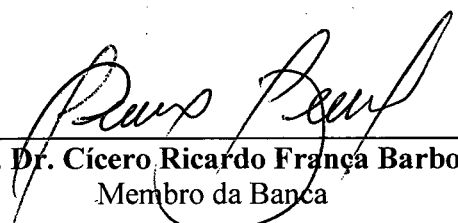
**CARLA SANTIAGO DOS SANTOS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Econômicas, sendo julgada e aprovada, com nota 9,00, pela banca examinadora constituída pelos professores:



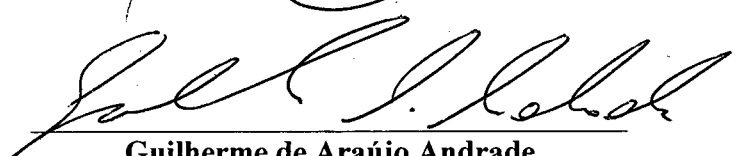
---

**Prof. Dr. Sílvio Antônio Ferraz Cário**  
Orientador



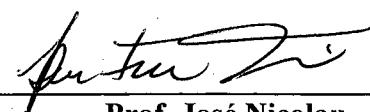
---

**Prof. Dr. Cícero Ricardo França Barbosa**  
Membro da Banca



---

**Guilherme de Araújo Andrade**  
Membro da Banca



---

**Prof. José Nicolau**  
Coordenador do Curso de Ciências Econômicas

Aprovada em: 21/07/03

*“Para ser grande, sê inteiro. Nada teu exagera ou exclui.*

*Sê todo em cada coisa.*

*Põe quanto tu és, no mínimo que fazes.*

*Assim, em cada lago, a lua toda brilha, porque alta vive.*

*(Fernando Pessoa)*

*Dedico este trabalho aos meus pais, Lúgia e Vilmar, e à minha irmã Carina, que estiveram sempre ao meu lado, incentivando e colaborando. Amo vocês.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Aos amigos, Cínthia, Robson, Barbara, Ana Cristina, Daniela, Cristiana e Vanessa, que além de compreenderem minha ausência, nunca me deixaram desistir – e sempre torcem pelo meu sucesso.*

*Aos professores que construíram minha vida acadêmica, aos amigos e colegas que fiz durante o curso.*

*Ao Prof. Dr. Sílvio Cario, pela orientação, profissionalismo, amizade e constante disponibilidade.*

*Às empresas que se disponibilizaram em fornecer as informações necessárias.*

*Às novas relações, que surgiram no caminho da elaboração deste trabalho. Que elas durem.*

## **RESUMO**

Nos últimos anos, a indústria têxtil/ vestuário mundial vem se transformando rumo a constante busca por soluções dos problemas estruturais oriundos da globalização e da mudança nos padrões de concorrência no Brasil. A década de 90 foi marcada pela exposição do parque têxtil industrial nacional às importações mostrando o despreparo ante as novas condições competitivas. Após o impacto a reação foi buscar uma nova estrutura que garantisse sua sobrevivência. Incluídas neste contexto, as micro e pequenas empresas, localizadas na região da Grande Florianópolis, perceberam a necessidade de criar condições competitivas para se manterem no mercado. Caracterizadas por uma administração familiar, as empresas da região em estudo, terceirizam grande parte da produção para minimizar custos, se preocuparam com a qualidade do produto final para aumentar a demanda, oferecem uma gama de produtos para atender o maior número de consumidores, realizam esforços inovativos ainda que baseados em experiências e habilidades próprias dos proprietários e funcionários, se preocupam com os condicionantes sistêmicos como carga tributária, sistema financeiro, etc. Por outro lado, tais empresas se deparam com a falta de mão-de-obra qualificada, dificuldade em obter crédito e apresentam baixíssimo nível de cooperação.

**Palavras-chave:** micro e pequena empresa, competitividade, concorrência, vestuário.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	6
LISTA DE TABELAS .....	9
LISTA DE FIGURAS, QUADROS, GRÁFICOS E ANEXOS.....	11
 CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....	12
1.1. PROBLEMÁTICA .....	12
1.2. OBJETIVO GERAL.....	14
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.4. METODOLOGIA.....	15
1.5. ORGANIZAÇÃO.....	15
 CAPÍTULO 2 – ASPECTOS DO TRATAMENTO TEÓRICO SOBRE ESTRUTURAS DE MERCADO, PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE .....	17
2.1. ESTRUTURA DE MERCADO .....	17
2.1.1. Oligopólio Concentrado .....	19
2.1.2. Oligopólio Diferenciado .....	19
2.1.3. Oligopólio Diferenciado-Concentrado ou Misto.....	20
2.1.4. Oligopólio Competitivo.....	20
2.1.5. Mercados Competitivos.....	22
2.2. PADRÃO DE CONCORRÊNCIA .....	22
2.3. COMPETITIVIDADE – SIGNIFICADO E TRATAMENTOS.....	24
2.3.1. Modelo de Competitividade Sistêmica.....	26
2.3.2. Modelo das Forças Competitivas .....	28
2.3.3. Modelo de Competitividade sob Abordagem Dinâmica .....	30
 CAPÍTULO 3 – CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DA INDÚSTRIA TÊXTIL/VESTUÁRIO .....	34
3.1. PROCESSO PRODUTIVO.....	34
3.2. A INDÚSTRIA TÊXTIL NO MUNDO .....	36
3.3. PRODUÇÃO NACIONAL .....	40



3.4. ELEMENTOS DO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA .....	47
CAPÍTULO 4 – CARACTERÍSTICAS DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DAS	
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO VESTUÁRIO .....	50
4.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL .....	50
4.2. CAPACIDADE DE PRODUÇÃO .....	52
4.3 RECURSOS HUMANOS .....	60
4.4 CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA .....	61
4.5. CONDIÇÕES DE COMERCIALIZAÇÃO .....	64
4.6. CONDIÇÕES SISTÊMICAS ENCONTRADAS NO SEGMENTO	
TÊXTIL/VESTUÁRIO NA GRANDE FLORIANÓPOLIS .....	67
CONCLUSÃO.....	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	74
ANEXO – QUESTIONÁRIO / ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Principais Países Produtores de Artigos Têxteis, 1999 .....	37
Tabela 02 – Comércio Mundial de Têxteis, 1999 .....	38
Tabela 03 – Exportações Têxteis, 1980 e 1997 .....	38
Tabela 04 – Exportações de Confeccionados, 1980 e 1997 .....	39
Tabela 05 – Principais Países Importadores e Exportadores de Artigos Têxteis, 1999 .....	40
Tabela 06 – Unidades de produção por segmento da cadeia produtiva, 1990/2000 .....	41
Tabela 07 – Produção por Segmentos da Cadeia Produtiva em Valores, 1990/2000 .....	43
Tabela 08 – Evolução do Comércio Exterior no Setor Têxtil Nacional, Janeiro/Maio, 1998/2000.....	43
Tabela 11 – Empresas da Indústria Têxtil-Vestuário da Grande Florianópolis, SC, de acordo com Segmento, Número de Empregados e Municípios, 2003 .....	50
Tabela 12a – Classificação e Localização das MPes Seleccionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003 .....	51
Tabela 12b – Faturamento das MPes Seleccionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003 .....	51
Tabela 13 – Linha de Produtos Comercializados pelas MPes Seleccionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003 .....	52
Tabela 14 – Produção de Peças/Mês nas MPes Seleccionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003.....	53
Tabela 15 – Medidas Adotadas que Afetam a Eficiência da Produção das MPes Seleccionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003.....	53
Tabela 16 – Indicadores Para Gerenciar a Eficiência da Produção das MPes Seleccionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003 .....	54
Tabela 17 – Principais razões para a terceirização das MPes Seleccionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003 .....	55
Tabela 18 – Principais Critérios para a Escolha de Fornecedores por parte MPes Seleccionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003.....	56
Tabela 19 – Vantagens de Aquisição dos Equipamentos na Região pelas MPes Seleccionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003.....	56
Tabela 20 – Sistemática Para Controle de Qualidade Utilizada das MPes Seleccionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003 .....	57

Tabela 21 – Critérios Utilizados para Avaliação do Produto Final pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003 .....	58
Tabela 22 – Bases Utilizadas para Fixação de Preços pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003 .....	59
Tabela 23 – Fatores que Influenciam na Determinação Final dos Preços pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003.....	59
Tabela 24 – Principais Fontes de Financiamento Utilizadas pelas MPEs Selecionadas Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003 .....	60
Tabela 25 – Escolaridade dos Funcionários das MPEs Selecionadas do Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003 .....	61
Tabela 26 – Principais Inovações nos Produtos e Processos Efetuadas pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003.....	62
Tabela 27 – Fontes de Informação para Processos Inovativos Utilizadas pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003.....	63
Tabela 28 – Pesquisa de Mercado realizadas pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003 .....	64
Tabela 29 – Fatores que Influenciam nas Vendas das MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003 .....	65
Tabela 30 – Cooperação com os Concorrentes Realizadas pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003 .....	66
Tabela 31 – Resultado das Ações Conjuntas Realizadas pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003 .....	66
Tabela 32 – Problemas Sistêmicos e Institucionais que Afetam o Desempenho no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003 .....	67
Tabela 33 – Iniciativas para melhorar o Desempenho no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, na Visão das Empresas Selecionadas, 2003.....	68
Tabela 34 – Políticas para o Desenvolvimento do Setor do Vestuário Segundo as MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003.....	69

## **LISTA DE FIGURAS, QUADROS, GRÁFICOS**

### **FIGURAS**

Figura 01– Níveis de análise – Determinantes da Competitividade Sistêmica .....	27
Figura 02 – Fatores Determinantes da Competitividade .....	30
Figura 03 – Fatores Determinantes da Competitividade .....	31
Figura 04 – Cadeia Produtiva Têxtil .....	35

### **QUADROS**

Quadro 01 – Características das Estruturas de Mercado .....	21
Quadro 02 – Forças Competitivas da Indústria – Relacionamento Empresa / Elementos do Ambiente Restrito – e suas Intensidades .....	29
Quadro 03 – Itens que Compõem os Fatores Empresariais .....	32
Quadro 04 – Itens que Compõem os Fatores Estruturais .....	32
Quadro 05 – Itens que Compõem os Fatores Sistêmicos .....	32
Quadro 06 – Totais do Segmento da Cadeia Produtiva, Brasil, 2000 .....	42

### **GRÁFICOS**

Gráfico 01 – Destino das Exportações Têxteis Brasileiras 1999.....	44
Gráfico 02 – Origem das Importações Têxteis Brasileiras, 1999.....	45

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUÇÃO**

### **1.1. PROBLEMÁTICA**

A Indústria Têxtil/Vestuário beneficia matérias-primas e insumos que provêm do setor primário e da indústria química, transformando-os em produtos acabados para o consumo final: roupas, agasalhos, meias, artigos de cama, mesa e banho, entre outros. Esta indústria tem a particularidade de agrupar tecnologias desenvolvidas e utilizadas em outros setores industriais, estando envolvidos no seu processo produtivo, além dos citados setor primário (com a agropecuária) e indústria química (com fibras sintéticas, artificiais, botões etc.), a indústria de bens de capital (com máquinas e equipamentos), o setor têxtil/vestuário (com cama, mesa, banho e pessoal) e, finalmente, o setor terciário, através da comercialização do que foi produzido. A sua cadeia produtiva é formada pelos processos de fiação, tecelagem, malharia, não-tecidos, acabamentos e confecção, que apresentam fortes vínculos de integração entre os elos produtivos.

Nas últimas décadas, a indústria têxtil mundial passou por diversas mudanças. Isto se deu pelo advento da informática, pela globalização dos mercados, o surgimento de grandes inovações tecnológicas, entre outros fatores, que alteraram a estrutura do mercado e conseqüentemente o seu padrão de concorrência, acirrando ainda mais a competitividade no setor.

No Brasil, o maior impacto sofrido nesta estrutura – com efeitos na competitividade e no padrão de concorrência das indústrias do setor – se deu na década de 90, com a abertura de mercado para o produto vindo do exterior. Estes produtos entravam no país com baixas alíquotas, que geravam a possibilidade de praticar baixos preços, e aterrorizaram uma indústria que até então via-se favorecida pelo protecionismo do governo e não foi preparada para enfrentar estes novos e altos padrões atrelados à qualidade do produto com baixo preço. Intensificados os problemas do setor com a adoção do Plano Real, que impedia que as empresas levantassem capital junto ao mercado investidor, aliados às importações de produtos de qualidade com baixas alíquotas, muitas empresas sucumbiram ao peso de tantas mudanças estruturais e acabaram por falir.

As empresas que restaram se viram obrigadas a reestruturar seus quadros e processos para que tivessem uma chance de sobreviver. Incorporaram novas tecnologias, sub-contrataram serviços, terceirizaram sua produção, diminuíram seus números de funcionários, investiram em capacitação, tudo para acompanhar o novo ritmo da indústria têxtil/vestuário mundial.

Dentro desse novo conceito e com o novo cenário que se instaurou no mercado nacional, as empresas brasileiras do têxtil/vestuário vêm garantindo e aumentando cada vez mais a sua participação no mercado mundial. Uma grande parcela deste crescimento se dá nas exportações de tecelagem plana (lençóis e toalhas), na qual ocupa a significativa 7ª posição no ranking mundial de exportadores do produto.

Neste contexto, o segmento têxtil/vestuário de Santa Catarina tem significativa participação, por ser, o estado, sede de algumas das maiores empresas do setor no país : Hering, Teka, Sulfabril, Malwee, Marisol, entre outras. Em particular na Grande Florianópolis, este setor configura-se na presença de 55 empresas cadastradas na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC –, em sua maioria micro e pequenas empresas totalizando 53, produzindo uma gama de produtos que vão desde agasalhos, uniformes e bermudas a peças de lã e linha, conjuntos femininos e roupa íntima. Estas empresas apresentam-se no mercado competindo pelo fator preço X qualidade (mercado competitivo), buscando comercializar produtos de qualidade num nível razoável de preços.

A região foi escolhida como foco do presente estudo por saber-se,

empiricamente, o caráter principal das empresas existentes no mercado local e em vista das grandes dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas no cenário nacional: a dificuldade em viabilizar financiamentos para investimentos, tendo, muitas vezes, que utilizar recursos próprios como capital de giro; a escassez de mão-de-obra qualificada e especializada para atender ao setor, principalmente na produção efetiva (chão de fábrica); a falta de visão empresarial causada, dentre outros motivos, pela carência de recursos para se investir em pesquisa de mercado, propaganda, estudos na área têxtil, etc.

O estudo busca justificar e entender as condições competitivas das micro e pequenas empresas do vestuário da Grande Florianópolis dentro do contexto exposto, visando colaborar com o aumento do conhecimento relativo ao setor na região, permitindo que possíveis alternativas sejam indicadas. Para tanto busca responder uma questão básica: Quais são as condições competitivas das micro e pequenas empresas do segmento do vestuário da Grande Florianópolis?

## 1.2. OBJETIVO GERAL

Analisar as condições competitivas das micro e pequenas empresas da região da Grande Florianópolis, estudando suas características principais, como se apresentam e agem no mercado no intuito de contribuir com estudos que buscam explicar a realidade industrial desta região.

## 1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Discutir elementos teórico-analíticos sobre estrutura de mercado, padrão de concorrência e competitividade;
- b) Apontar a estrutura produtiva do setor têxtil/vestuário no mundo e no Brasil;

- c) Caracterizar as condições competitivas das micro e pequenas empresas do segmento vestuário na Grande Florianópolis;

#### 1.4. METODOLOGIA

Para que fossem alcançadas as metas do trabalho, no tocante ao cumprimento dos objetivos a) e b), foi realizada uma pesquisa bibliográfica e coleta de dados secundários; para atender ao objetivo c) foi realizada pesquisa de campo orientada pela aplicação de um questionário junto às empresas selecionadas (anexo). Foram escolhidas nove empresas, sendo sete micro e duas pequenas, na região da Grande Florianópolis, mais especificamente nas cidades de Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu.

Na pesquisa foram apresentadas questões para serem respondidas segundo os quesitos 1 (itens 1 e 2), 2 (itens 3 e 4), 3 (itens 5, 6 e 7) e 4 (itens 8, 9 e 10), respectivamente, sem importância, pouco importante, importante e muito importante, acerca das posturas das empresas em relação ao processo de produção, comercialização, financiamento, condições sistêmicas entre outros, para que os empresários e profissionais do setor opinassem a respeito dentro da realidade de sua empresa.

#### 1.5. ORGANIZAÇÃO

Para a melhor compreensão do estudo, o presente trabalho foi dividido em 5 capítulos.

A introdução, primeiro capítulo, traz a apresentação geral do tema, o objetivo geral, os objetivos específicos, a metodologia utilizada para a elaboração do trabalho e a forma como o trabalho está organizado.

O segundo capítulo traz uma fundamentação teórica sobre o tema abordado,



cujo foco central são a estrutura do mercado, o padrão de concorrência e a competitividade.

O terceiro capítulo faz uma descrição da realidade investigada, apontando ainda as características da indústria têxtil/vestuário no Mundo e no Brasil. Destacando pontos sobre produção, comercialização, importação e exportação.

O quarto capítulo traz a análise e a interpretação dos dados colhidos através da pesquisa de campo, analisando os pontos relacionados as condições competitivas das empresas – escolhidas – da região pesquisada.

Finalmente, no quinto capítulo encontram-se as conclusões onde são apresentadas algumas considerações finais a respeito do tema estudado.

## **CAPÍTULO 2**

### **ASPECTOS DO TRATAMENTO TEÓRICO SOBRE ESTRUTURA DE MERCADO, PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE**

#### **2.1. ESTRUTURA DE MERCADO**

A estrutura da indústria estabelece as regras do jogo competitivo no qual as empresas estão inseridas. A sua análise requer apontar-lhe as particularidades, sendo necessário considerar o ambiente econômico no qual está inserida, a globalização dos mercados, a formação de blocos econômicos, o processo de contínua inovação tecnológica, entre outros aspectos.

As atividades industriais alteraram-se profundamente, impactando, por conseguinte, as estruturas de mercado. De um modo geral, este processo de transformação deu-se em função das novas tecnologias, em face da criação de novas técnicas, e a existência de métodos e filosofias – tais como os círculos de controle de qualidade, programas de gestão, otimização dos tempos de estoque, método *just-in-time*, entre outros. Esta grande onda de transformação tem, ainda, como pano de fundo as indústrias da informática e da telecomunicação, além das mudanças governamentais (mudanças constitucionais, código civil, reformas, ...), institucionais (abertura de mercado, privatizações...) e empresariais (fusões, alianças, ...). Há uma nova estrutura industrial.

O impacto destas inovações sobre os processos produtivos, a conseqüente

alteração no mundo do trabalho, as transformações nas relações de produção e a desregulamentação (em vista da velocidade em que se altera a realidade) apontam para um novo paradigma tecnológico-industrial, que configura um ambiente econômico extremamente diferenciado, fazendo com que, em função destas mudanças tecnológicas e organizacionais ocorridas na indústria, novos modelos teóricos ganhem espaço nas análises da estrutura industrial.

A identificação das características estruturais básicas da indústria, que determinam o conjunto de forças competitivas e, conseqüentemente, a eficiência ou rentabilidade dessa indústria, deve ser meta primordial de uma empresa que deseje ser competitiva.

Em determinada estrutura industrial manifestam-se os padrões de concorrência, que está intimamente ligada às vantagens competitivas de um dado mercado ou setor e estas vantagens ou diferenciais competitivos apresentam particularidades deste dado mercado ou setor. Possas (1984) defende que ao se utilizar a expressão “estrutura de mercado”, pelo menos três sentidos diferentes podem ser inferidos: um, que se refere às características mais comuns do mercado, como produção, investimento, tecnologia, entre outros; outro, que se refere ao modelo estrutura-conduta-desempenho (ECD), onde as características da estrutura condicionam a estrutura, que, por sua vez, afeta o desempenho econômico; e ainda outro, onde a inclusão de determinadas características tornam a estrutura da indústria mais dinâmica com a inclusão de movimentos retro-alimentadores entre seus componentes.

Para Bain (1959), citado por Leite (1998), estrutura refere-se às características de organização de um mercado mais ou menos concentrado, grau de investimento, nível de tecnologia, barreiras à entrada, etc., que parecem influenciar estrategicamente a natureza da competição e dos preços dentro de um mercado.

Basicamente, quando alguém se propõe a estudar a tipologia das diferentes estruturas de mercado, torna-se importante levar em consideração como se processa a apropriação dos lucros obtidos e como se comportam as estruturas do investimento necessário à expansão da capacidade produtiva.

Segundo Possas (1990), as estruturas de mercado podem ser divididas, em cinco tipos:

- Oligopólio concentrado
- Oligopólio diferenciado
- Oligopólio diferenciado-concentrado ou misto
- Oligopólio competitivo
- Mercado competitivo

#### 2.1.1. Oligopólio Concentrado

Caracteriza-se pelo pequeno número de unidades produtivas, que possuem parcela significativa do mercado. É um mercado com poucos concorrentes. Aplica-se na produção de insumos básicos industriais, bens de capital com grau mínimo de padronização e que requeiram economia de escala. As barreiras de entrada são decisivas neste tipo de mercado, causadas pela escala técnica de produção e pelo elevado volume de investimento inicial. Em função da alta concentração técnica, é característica a ausência de diferenciação de produtos e poucas unidades produtivas detêm parcela substancial do mercado. A relação capital/produção é acima da média, dificultando implementar projetos de investimento. Possui estrutura estável.

#### 2.1.2. Oligopólio Diferenciado

Caracteriza-se pelo tipo de bens produzidos, que admitem diferentes graus de diferenciação tais como: o segmento de consumo duráveis e não duráveis, com uma relação capital produto inferior à dos oligopólios concentrados. A disputa pelo mercado neste tipo de estrutura é marcada pela diferenciação do produto, sendo esta uma das suas barreiras de entrada para novas empresas – juntamente com a economia de escala. Concentra seu esforço competitivo nas despesas de publicidade e comercialização, assim como à permanente inovação de produtos apoiada em gastos de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D), através de novos produtos, modelos, desenhos, qualidade e preços, tendo em vistas

diferentes faixas de consumidores por nível de renda, hábitos, idade, etc. Menor grau de concentração técnica que na estrutura anterior. O fluxo permanente de autotransformação do mercado e o esforço na diferenciação geram uma tendência à instabilidade estrutural. Relação capital/produção com pouca influência sobre o investimento (POSSAS, 1984).

### 2.1.3. Oligopólio Diferenciado-Concentrado ou Misto

Estrutura de mercado mista, que combina elementos dos oligopólios concentrado e diferenciado, resultado da diferenciação de produtos como forma de competição, associados à produção de bens duráveis de consumo. Os índices de concentração são mais elevados que nos oligopólios diferenciados (podem atingir os mesmos índices dos oligopólios concentrados). A escala técnica de produção e processos de diferenciação de produtos também causa uma importante barreira. É uma estrutura de mercado menos estável pela sua alta concentração. Em função do maior tamanho e capacidade financeira das empresas, característica desta estrutura, há um esforço mais intenso de diferenciação e inovação, e um maior valor unitário destes produtos, que os torna destinados aos extratos de renda médios e superiores com necessidade de renovação constante de modelos e aproveitamento de faixas específicas de mercado. O planejamento do excesso de capacidade visa ampliar o mercado através da diferenciação e inovação de produto e atender às descontinuidades técnicas e antecipar o crescimento do mercado.

### 2.1.4. Oligopólio Competitivo

Este tipo de mercado caracteriza-se principalmente pela concentração relativamente alta de produção. A configuração típica é encontrada em numerosas atividades, especialmente na produção de bens de consumo não-duráveis, cuja possibilidade de diferenciação sistemática é limitada. Embora exista oportunidade para diferenciar os produtos, a concorrência se realiza quase sempre via preços – que ocorre em virtude de

coexistência com empresas “marginais” relativamente pouco resistentes à eliminação, mas que ocupam um espaço não desprezível no mercado. Há pequenas barreiras à entrada, normalmente em função das disparidades tecnológicas utilizadas e da ausência de escalas técnicas de produção no oligopólio competitivo. A ampliação da capacidade de investimento está atrelada ao crescimento do mercado. Em geral, a estrutura é instável e sujeita a ciclos de concentração nas recessões e desconcentração nas recuperações e auges da economia (POSSAS, 1984).

**Quadro 01 – Características das Estruturas de Mercado**

CARACTERÍSTICAS DAS ESTRUTURAS DE MERCADO	BARREIRAS À ENTRADA	DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS	FORMA DE CONCORRÊNCIA	CONCENTRAÇÃO TÉCNICA	AMPLIAÇÃO DOS INVESTIMENTOS
<b>OLIGOPÓLIO CONCENTRADO</b>	Economias de escala técnicas com elevado volume de investimento inicial (ind. Siderúrgica, petroquímica)	Ausência de diferenciação de produtos	A concorrência via preços deve ser descartada como procedimento regular	Concentração técnica alta; poucas unidades produtivas detêm parcela significativa do mercado	Dificuldades financeiras em implementar projetos de financiamento, contornadas através de uma política de administração de preços
<b>OLIGOPÓLIO DIFERENCIADO</b>	Devido a economias de escala e de diferenciação de produtos	Diferenciação de produtos através de elevados gastos com publicidade, P&D e comercialização; a marca é elemento importante	Concorrência via preços não descartada, mas não habitual; a disputa é baseada na diferenciação de produtos	Concentração técnica inferior à que ocorre nos oligopólios concentrados	Ocorrem em função da projeção de crescimento de mercado
<b>OLIGOPÓLIO MISTO – CONCENTRADO DIFERENCIADO</b>	Escala técnica de produção; processos de diferenciação	Combinação de elementos entre as formas anteriores, ocorrendo também diferenciação de produtos	Concorrência ocorre ora via preços, ora por diferenciação de produtos	Concentração técnica mais elevada que nos oligopólios diferenciados, podendo atingir os níveis dos concentrados, com menos capital	É função da antecipação do crescimento do mercado e da ampliação do mercado para limitar a ação do concorrente
<b>OLIGOPÓLIO COMPETITIVO</b>	São poucas, devido à não existência de economia de escala técnica e de diferenciação, e pela disparidade de tecnologias utilizadas	Caracterizado por numerosas atividades, especial mas não exclusivamente por bens de consumo não duráveis	A conquista do mercado é feita através da concorrência de preços	Concentração relativamente alta na produção, com disparidades tecnológicas	A ampliação da capacidade está atrelada ao crescimento do mercado
<b>MERCADO COMPETITIVO</b>	Não existem barreiras à entrada	Produtos homogêneos com pouca tecnologia	São pequenas e médias empresas fazendo concorrência via preços	Desconcentração ligada à ausência de barreira de entrada, baixa relação produto/capital e baixa densidade tecnológica	Dá-se em função de sinais do mercado, unicamente por conta do período de investimento, geralmente curto

Fonte: Modelo baseado em Possas (1984).

### 2.1.5. Mercados Competitivos

Caracteriza-se pela competição em preços, reduzindo as margens de lucro a um mínimo aceitável. De acordo com Possas (1984), as pequenas e médias empresas vivem entrando e saindo desse mercado, “sem custos”, praticamente sem encontrar barreiras. É possível alguma diferenciação nos produtos, especialmente nos bens de consumo, mas a estrutura se aproxima também da livre concorrência apresentando produtos homogêneos. A capacidade tende a acompanhar a expansão do mercado e, após períodos de recessão, o investimento pode ser retornado mais rapidamente que nos oligopólios.

## 2.2. PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

Segundo Ferraz *et al* (1997) o padrão de concorrência de qualquer tipo de indústria está intimamente ligado aos fatores determinantes de competitividade atuantes naquele setor. Pode ser definido como sendo um conjunto de regras implícitas ou explícitas, praticadas por um determinado mercado através das relações existentes entre as necessidades demandadas pelos consumidores e a capacidade de adequação dos fornecedores visando o atendimento dos consumidores. Assume papel de vital importância na relação determinante existente com as ações competitivas, haja vista que estas ações são desencadeadas de maneira dependente do conhecimento amplo dos padrões de concorrência vigentes em um determinado mercado.

Para este mesmo autor, os padrões de concorrência possuem duas características principais: 1) comportam-se de maneira distinta ao modificar-se o meio ao qual são submetidos (ou seja, variam de mercado para mercado, possuindo diferentes graus de importância em diferentes mercados), e são sensíveis às mudanças introduzidas ao longo do tempo – mudanças tecnológicas, mudanças que ocorrem no âmbito das indústrias no que diz respeito à sua organização, mudanças no ambiente econômico (FERRAZ *et al*, 1997).

Segundo Nascimento (2000) os fatores que influenciam na formação dos

padrões de concorrência e, por conseguinte, na formulação das estratégias competitivas das empresas, incluem o preço praticado, a qualidade dos produtos, o tipo de venda (direta ou indireta), o prazo de entrega, os canais de distribuição e o grau de diversificação do mercado (grau de tecnologia agregada, atendimento/superação das expectativas do mercado). A intensidade da influência de cada um deles – sobre a determinação das estratégias competitivas a serem elaboradas pelas firmas de um mercado – depende do tipo de produto a ser comercializado, de onde a firma está inserida, de como as variáveis (tempo, tecnologia, demanda, etc...) se comportam ao longo do tempo.

Para Kupfer (1991), o padrão de concorrência pode ser entendido como a maneira pela qual a firma se insere na estrutura produtiva assim como pelas estratégias empresariais de concorrência adotadas. A inserção na estrutura produtiva é baseada nas peculiaridades do setor ou do mercado onde a firma atua, compreendendo o tipo do produto, as características da demanda do mesmo e os insumos e bens de capital necessários para a sua produção.

Kupfer (1991) sugere o seguinte conceito de padrão de concorrência, associado à noção de concorrência:

Em cada espaço de competição (mercado ou indústria, região, nação) vigoraria um padrão definido como um conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes nesse espaço. O universo de formas possíveis de concorrência engloba preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produto e outras. O padrão de concorrência seria, portanto, um vetor particular, contendo uma ou mais dessas formas, vetor esse resultante da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição (as características estruturais e as condutas praticadas pelas firmas que nele atuam) Em outras palavras, as empresas buscariam adotar, em cada instante, estratégias de conduta (investimentos, inovação, marketing, compras, financiamento, etc...) voltadas para capacita-las a concorrer por preço, esforço de venda, diferenciação de produtos, etc..., compatíveis com o padrão de concorrência setorial.

Nem sempre é fácil para uma empresa reconhecer o padrão de concorrência vigente em um mercado. Ainda segundo Kupfer (1991), os dois principais problemas encontrados pelas firmas quando buscam adotar estratégias de conduta adequadas são:

- a) A dificuldade na obtenção de informações perfeitas sobre o mercado ou sobre as atitudes dos concorrentes, o acerto ou erro nas estratégias adotadas, que só poderá ser verificado posteriormente;



- b) O fato de que, quando a empresa percebe de forma correta as estratégias a serem aplicadas (por falta de competência quanto a *know-how* ou disponibilidade de recursos), a empresa não está capacitada a adotá-las imediatamente, surgindo uma defasagem de tempo entre a opção pela estratégia e a sua efetiva aplicação.

Nesses dois casos, a empresa poderá adotar estratégias desviadas do padrão vigente na época da sua aplicação e, quanto maior a defasagem de tempo entre a tomada de decisão e a efetiva aplicação das estratégias, maior será a incerteza de que elas sejam eficientes no mercado. A problemática é reconhecer, através dos sinais de mercado emitidos no presente, o padrão de concorrência que vigorará no futuro, quando os frutos dos investimentos realizados estiverem para ser colhidos.

Ferraz *et al* (1997) afirmam que o padrão de concorrência é próprio de cada setor industrial, visto que cada setor tem a sua particularidade, exigindo estratégias condizentes com estas particularidades. O padrão de concorrência é temporal, em vista das mudanças tecnológicas, administrativas, técnicas. Assim, define padrão de concorrência como “a reunião das melhores estratégias empresariais, adequadas a um mercado específico, com o objetivo de apropriar-se do lucro, ao adotar-se inovações tecnológicas ou organizacionais que permitam às empresas que participam deste mercado tornarem-se ou manterem-se competitivas” (FERRAZ *et al*, 1997).

### 2.3. COMPETITIVIDADE – SIGNIFICADO E TRATAMENTOS

Sob o ponto de vista econômico, devido à abertura comercial que vem ocorrendo em muitos países e ao processo de globalização praticado pelas grandes empresas das mais diversas indústrias, a competitividade da indústria tem sido abordada sob diferentes enfoques: a competitividade individual das firmas, passando pela das indústrias e indo até a das nações dentro da mundialização da economia.

A competitividade visa verificar o posicionamento relativo de uma determinada firma ou nação, em um determinado processo concorrencial desenvolvido dentro de um ambiente econômico denominado de mercado. Diversas são as vertentes de estudo a respeito do tema.

Para Haguenaer (1989), a competitividade pode ter seus vários conceitos organizados sob dois aspectos:

- *Desempenho*: vista como desempenho e, de alguma forma, expressa na participação da empresa no mercado (*market-share*) em um determinado período de tempo.
- *Eficiência*: considerada como busca da eficiência, onde, a empresa traduz a sua competitividade através do rendimento na relação insumo-produto.

Existe um consenso a respeito da competitividade, entre os vários conceituadores do assunto, de que qualquer que seja a corrente escolhida para avaliar a competitividade de uma empresa, sempre haverá, de uma maneira ou de outra, uma falha no modelo conceitual. Elegendo-se a competitividade por eficiência, assume-se a existência de concorrência perfeita num mundo real, com a imediata implicação de que o capital apresenta mobilidade plena e restrita, de que não existem barreiras à entrada e saída de capital, etc, hipóteses desconsideradas na realidade dos mercados.

Kupfer (1991) defende que a competitividade não pode ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou empresa, e sim, como uma característica extrínseca, e relacionada ao padrão de concorrência do mercado específico considerado. Sob este ponto de vista, pode-se entender que o padrão de concorrência é a variável determinante e a competitividade é a variável determinada, sendo que a competitividade deve ser entendida como um fenômeno ligado de forma direta e indissolúvel ao processo de concorrência.

Kupfer (1991) considera ainda que “competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico”, significando que a capacidade da empresa ou indústria de produzir com mais

eficiência que os concorrentes é que será o indicador da sua competitividade. Sob este ponto de vista, pode-se dizer que o empresário é quem define a posição competitiva da sua organização, ao escolher as técnicas que irá utilizar na produção (considerando as restrições quanto a capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial).

### 2.3.1. Modelo de Competitividade Sistêmica

Para Esser *et al* (1994), do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), a competitividade deve ser abordada através de uma visão sistêmica e os fatores que determinam a competitividade de uma empresa ou uma indústria são mais bem descritos quando separados em níveis.

A capacidade competitiva de uma indústria ou setor econômico é o produto da interação complexa e dinâmica entre quatro níveis econômicos e sociais de um sistema nacional e ela só pode ser entendida pela análise desses níveis envolvidos. De uma forma resumida, estão descritos a seguir os fatores de análise que devem ser observados em cada um desses níveis:

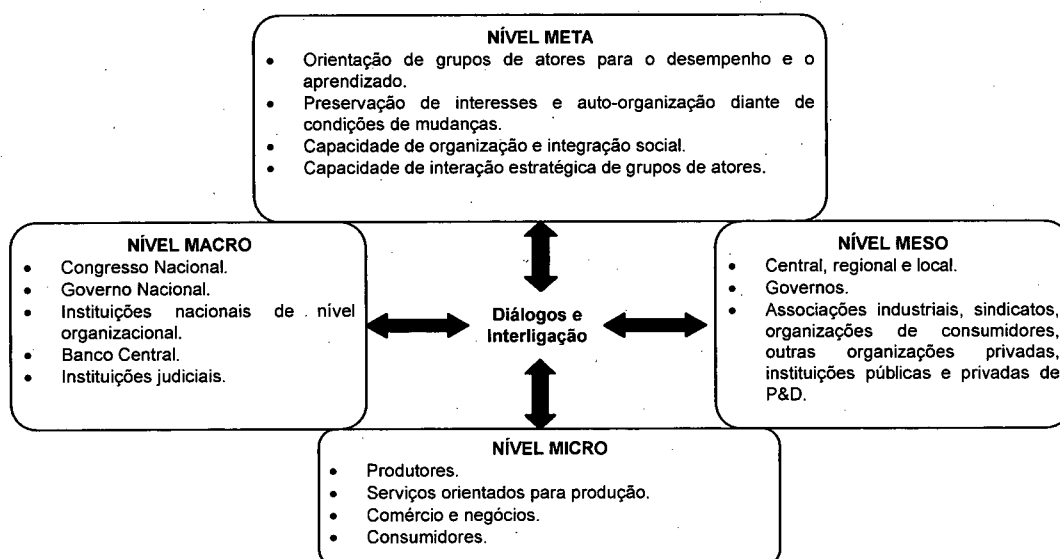
- *Nível meta*: compreende examinar a capacidade de uma sociedade para a integração e ação estratégica, considerando os seguintes elementos: fatores sócio-culturais como valores e atitudes; a capacidade do estado na formação de estratégias e políticas. A orientação de grupos de atores para o desempenho e aprendizado, a capacidade de organização e integração social; a capacidade de integração estratégica entre grupos de atores.
- *Nível macro*: requer considerar para o desenvolvimento da competitividade, a estabilização do contexto macro-econômico como uma premissa necessária, mas não suficiente. A concretização dessa competitividade, em nível macro, necessita da implementação de políticas monetárias, fiscais, cambiais, comercial e da concorrência.
- *Nível meso*: refere-se à formação de um ambiente capaz de fomentar,

complementar e multiplicar os esforços das empresas através das seguintes políticas (ESSER *et al*, 1994) de importação e exportação, de infra-estrutura física, educacionais, tecnológicas, regionais e ambientais.

- *Nível micro*: compreende a capacidade das empresas sustentarem os padrões mais altos de eficiência quanto à utilização de recursos e a qualidade dos seus produtos.

Assim, para Esser *et al* (1994) nos países onde os diversos fatores nos quatro níveis de análise são atendidos e acontece o diálogo e articulação entre todos os níveis é que são geradas as vantagens competitivas.

**Figura 01– Níveis de análise – Determinantes da Competitividade Sistêmica**



Fonte: Baseado em modelo de Esser *et al* (1994)

### 2.3.2. Modelo das Forças Competitivas

Segundo Porter (1986), para se considerar o posicionamento competitivo da empresa dentro de seu ambiente de competição e o grau de concorrência vigente na indústria, deve-se considerar a existência de forças competitivas que surgem do relacionamento entre as empresas e os novos elementos de seu ambiente restrito.

- *Ameaça à entrada de novas empresas no mercado:* por modificar o ambiente competitivo, uma vez que o aumento na oferta por produtos produzidos nesta indústria, refletiria numa possível queda de preços. Maior número de empresas também significa acréscimo na demanda de insumos, inflacionando custos industriais.
- *Intensidade da rivalidade entre os concorrentes da indústria:* as empresas assumem uma postura ofensiva frente às demais empresas na indústria, buscando vantagens que a levem a uma posição favorável frente ao seu consumidor.
- *Ameaça dos produtos ou serviços substitutos:* a ameaça dos produtos substitutos (quando uma empresa fabrica produtos similares, substitutos, com alternativa de preço-desempenho) devem ser consideradas;
- *Poder de negociação dos compradores:* é forte se os clientes estão concentrados ou adquirem grandes volumes em relação às vendas do vendedor, se existem poucos custos de mudança, se os compradores têm baixo lucro, entre outras características, que os permita exercer poder de barganha relacionado à capacidade de “pressionar” a indústria a diminuir preços, melhorar a qualidade ou oferecer mais serviços.
- *Poder de negociação dos fornecedores:* é elevado se os fornecedores exercem o poder de negociação sobre seus compradores na indústria, refletindo-se na ameaça de aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos bens que produz.

Para Porter (1990a), nunca se inventou nada mais eficaz do que a concorrência para forçar as empresas a se aperfeiçoarem para conseguir superar seus adversários e que o fato de ter rivais fortes; fornecedores agressivos e clientes exigentes ao seu redor, obriga as empresas a buscarem, através de inovações, novas formas para superar as pressões e desafios impostos.

O importante é notar que, em uma indústria, a intensidade da concorrência não é uma questão de coincidência ou de azar e que, ao contrário, tem raízes em sua estrutura econômica, indo além do comportamento de seus concorrentes diretos (PORTER, 1986).

**Quadro 02 – Forças Competitivas da Indústria – Relacionamento Empresa / Elementos do Ambiente Restrito – e suas Intensidades**

AMEAÇAS A ENTRADA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Economias de escala (reduções no custo unitário da produção resultando num aumento do tamanho da unidade produtiva)</li><li>• Diferenciação do produto</li><li>• Necessidade de capital</li><li>• Custos de mudança (fornecedor teria que oferecer vantagens para amenizar os custos de mudança de um produto para outro)</li><li>• Acesso aos canais de comunicação</li><li>• Desvantagens de custos independentes de escala (tecnologia patenteada, acesso privilegiado aos insumos, localização favorável, subsídios oficiais, experiência)</li><li>• Política governamental (que pode limitar ou mesmo impedir a entrada através de controle de funcionamento e limites de acesso a matérias-primas, normatizações no funcionamento técnico das empresas, etc.)</li></ul>
INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concorrentes numerosos ou bem equilibrados</li><li>• Crescimento da indústria</li><li>• Custos fixos ou de armazenamento altos</li><li>• Ausência de diferenciação ou custos de mudança</li><li>• Capacidade aumentada em grande incrementos</li><li>• Concorrentes divergentes</li><li>• Grandes interesses estratégicos</li><li>• Barreiras de saída</li></ul>
AMEAÇA DOS PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Melhora no seu trade-off entre preço desempenho</li><li>• Empresas operam com lucros altos, possibilitando redução de preços</li></ul>
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clientes concentrados ou adquirem grandes volumes em relação às vendas gerais</li><li>• Produtos comprados da indústria são fração importante de seus custos ou compras</li><li>• Produtos comprados são padronizados ou não diferenciáveis</li><li>• Existem poucos custos de mudança</li><li>• Compradores têm baixos lucros</li><li>• Existe ameaça concreta de integração para trás</li><li>• O produto oferecido pela indústria não tem importância para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador</li><li>• Comprador tem informações sobre demanda, preços reais de mercado, custos dos fornecedores, etc.</li></ul>
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior concentração de fornecedores que de indústria compradoras</li><li>• Não existe competição entre produtos substitutos</li><li>• Indústria não é cliente importante para o fornecedor</li><li>• Insumo importante na produção</li><li>• Insumo diferenciado</li><li>• Custo embutido na mudança</li><li>• Ameaça de integração</li></ul>

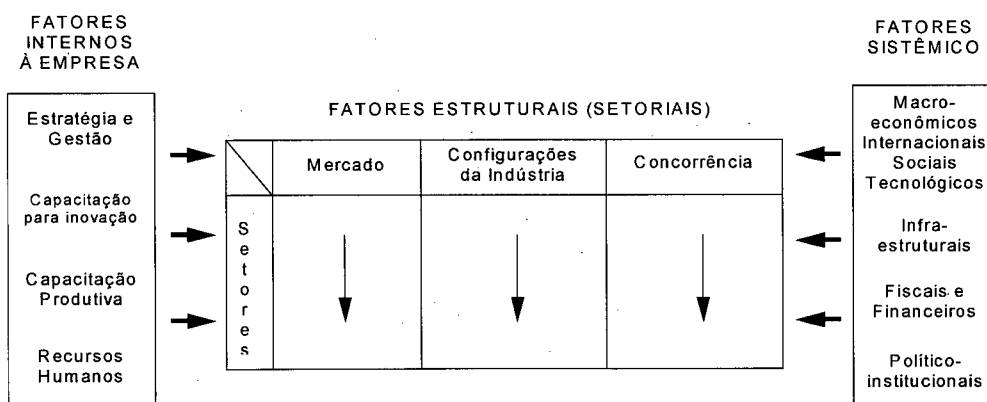
Fonte: Baseado em modelo de Porter (1986). Elaboração própria.

### 2.3.3. Modelo de Competitividade sob Abordagem Dinâmica

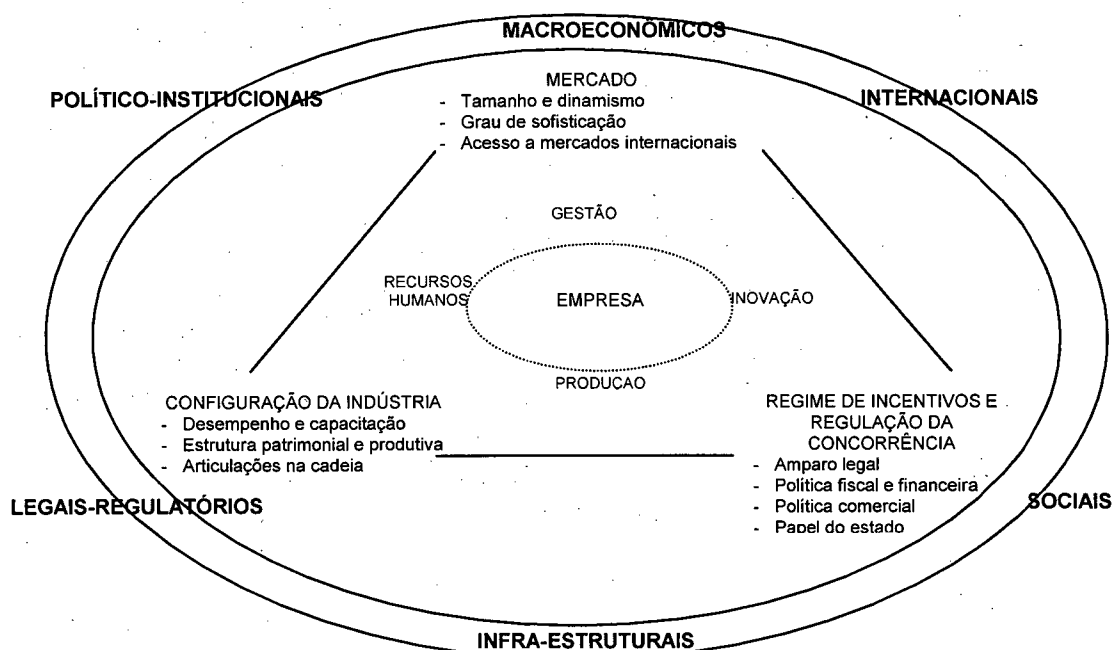
Coutinho e Ferraz (1994) e Ferraz *et al* (1997) consideram que a avaliação de competitividade de uma empresa ou indústria deve ser feita a partir de uma perspectiva dinâmica, pois o desempenho no mercado e a eficiência produtiva se originam de uma capacitação acumulada pelas empresas e refletem as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções, quanto ao meio ambiente econômico onde estão inseridas e ao processo concorrencial vigente. A competitividade relaciona-se ao padrão de concorrência vigente, ou, ao conjunto de fatores críticos de sucesso em mercado específico.

Ferraz *et al* (1997, *apud* CARIO *et al*, 2001) consideram que a competitividade deve ser entendida como a capacidade que uma empresa tenha de formular e implementar estratégias de concorrência, que lhe garantam ampliar ou conservar uma posição sustentável no mercado de forma segura e duradoura. Diferentemente do que se entende nas abordagens convencionais, numa abordagem dinâmica o sucesso competitivo “dependeria da criação e da renovação de vantagens competitivas pela empresa, sendo, todavia, o desempenho competitivo determinado por fatores internos à empresa, fatores estruturais e fatores sistêmicos” (CARIO *et al*, 2001).

**Figuras 02 e 03 – Fatores Determinantes da Competitividade**



Fonte: Coutinho e Ferraz (1994)



Fonte: Baseado em modelo de Ferraz et al (1997)

São fatores determinantes da competitividade: os fatores estruturais, os sistêmicos e os empresariais.

- *Fatores empresariais* “são aqueles sobre os quais as empresas detêm poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis do processo decisório”. Dividem-se em princípios de gestão, quanto à capacidade inovativa e quanto à capacidade produtiva.
- *Fatores estruturais* são aqueles onde a capacidade de intervenção da firma é restrita pelo processo concorrencial, ficando parcialmente sob sua esfera de influência. Dividem-se em mercado consumidor, configuração da indústria, e regime de incentivos.
- *Fatores sistêmicos* são aqueles externos à firma, a qual praticamente não tem como alterá-los, através de suas ações. Dividem-se em macro-econômicos, político legais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.



Nos quadros abaixo, de forma simplificada, os itens que compõem cada fator.

Quadro 03 – Itens que Compõem os Fatores Empresariais

GESTÃO	PRODUÇÃO	RECURSOS HUMANOS	INOVAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing</li><li>• Serviço pós-venda</li><li>• Finanças</li><li>• Administração</li><li>• Planejamento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualidade</li><li>• Atualização de equipamentos</li><li>• Técnicas organizacionais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produtividade</li><li>• Qualificação</li><li>• Flexibilidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produto</li><li>• Processo</li><li>• Transferência de tecnologia</li></ul>

Fonte: Ferraz et al (1997)

Quadro 04 – Itens que Compõem os Fatores Estruturais

MERCADO	CONFIGURAÇÃO DA INDÚSTRIA	REGIME DE INCENTIVOS E REGULAÇÃO CONCORRÊNCIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tamanho e dinamismo</li><li>• Grau de sofisticação</li><li>• Acesso a mercados internacionais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desempenho e capacitação</li><li>• Estrutura patrimonial e produtiva</li><li>• Articulações na cadeia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amparo Legal</li><li>• Política fiscal e financeira</li><li>• Política Comercial</li><li>• Papel do Estado</li></ul>

Fonte: Ferraz et al (1997)

Quadro 05 – Itens que Compõem os Fatores Sistêmicos

MACROECONÔMICOS	Taxa de câmbio, carga tributária, taxa e crescimento do produto interno, oferta de crédito, taxas de juros, política salarial.
POLÍTICO-INSTITUCIONAIS	Política tributária, política tarifária, apoio ao risco tecnológico, poder de compra do governo.
LEGAIS-REGULATÓRIOS	Políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor, de regulação do capital estrangeiro.
INFRA-ESTRUTURAIS	Disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos.
SOCIAIS	Qualificação de mão-de-obra, formação de recursos humanos.
INTERNACIONAIS	Comércio mundial, investimentos de risco e de tecnologia, fluxos internacionais de capital, acordos internacionais.

Fonte: Ferraz et al (1997)

CARIO *et al* (2001) consideram que, para sintetizar os referenciais estudados anteriormente a respeito da competitividade, é preciso considerar:

1. *O avanço no tratamento analítico*: uma limitação na visão tradicional considera a competitividade como resultado ou eficiência, na medida em que a empresa pode ter bom desempenho no mercado sem ser eficiente, ou ser eficiente sem ter desempenho razoável no seu setor.
2. *Desempenho e eficiência*. Tais premissas só podem ser consideradas como critérios de avaliação se analisadas de forma interligada. A competitividade é um fenômeno verificado *ex-post*, mas que depende fundamentalmente de elementos *ex-ante*.
3. *As análises atuais*. Mostram a relevância do aspecto estrutural e do ambiente concorrencial em que estão inseridas as empresas – as características da estrutura da indústria e do padrão de concorrência conformam estratégias e apontam resultados distintos.
4. *A multiplicidade de fatores*. Existe uma multiplicidade de fatores que interagem na determinação da competitividade. Sabendo-se que os estudos devem considerar os aspectos que impactam as condições competitivas internas e externas à empresa, observa-se que o caráter sistêmico torna-se cada vez mais relevante.

Assim, para Cário *et al* (2001) o ambiente econômico torna-se cada vez mais competitivo, não bastando mais, à empresa, ter controle e poder de decisão sobre seus fatores internos. Precisa também considerar aqueles fatores com capacidade de intervenção limitada mas capazes de influenciar o ambiente competitivo no qual atuam, bem como os que não possuem nenhum controle mas que podem afetar decisivamente as condições competitivas construídas. Nestes Termos, a construção de vantagens competitivas se torna cada vez mais sistêmica, não decorrendo mais apenas das operações que acontecem dentro da empresa, que tem sua posição cotidianamente questionada. Nesta nova realidade exige-se da empresa a implementação de estratégias que permitam não somente conservar como também ampliar sua posição no mercado.

## **CAPÍTULO 3**

### **CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA E PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DA INDÚSTRIA TÊXTIL/VESTUÁRIO**

#### **3.1. PROCESSO PRODUTIVO**

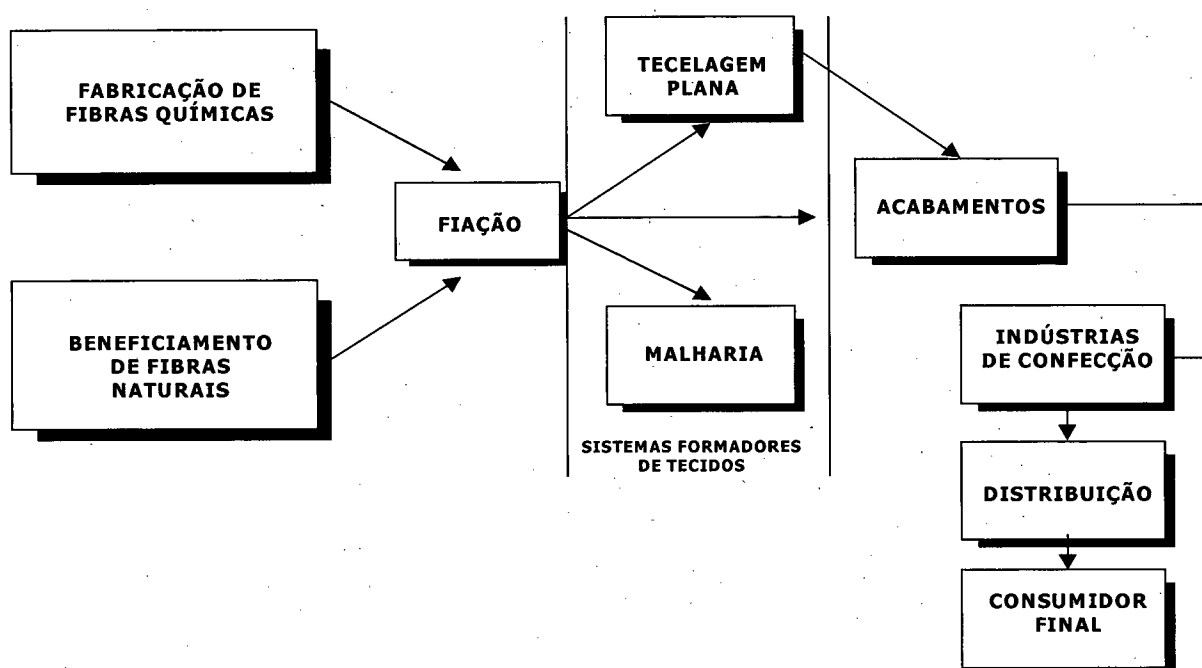
A indústria têxtil/vestuário trata-se de uma indústria que beneficia as matérias-primas e insumos fornecidos pelo setor primário e indústria química utilizando processos (ou fases) para transformar-los em produtos acabados para o consumo final. O insumo necessário para a etapa seguinte do processo produtivo vem diretamente do resultado da etapa anterior deste mesmo processo. A indústria têxtil/vestuário tem como característica marcante o fato de reunir tecnologias usadas e desenvolvidas em outros setores industriais.

Os setores que envolvem a indústria têxtil/vestuário são: o setor primário através da agricultura e da pecuária com produção das fibras naturais e da lã; na sequência está a petroquímica, que gera matéria-prima para produção de fibras sintéticas e artificiais, além de embalagens, botões, corantes etc; indústria de bens de capital que contribui com máquinas, equipamentos, transporte; o próprio setor têxtil/vestuário que produz o principal produto (cama, mesa, banho e pessoal) e o setor terciário responsável pela comercialização do produto final que são roupas e acessórios em geral, conforme a Figura 01.

Nesta cadeia produtiva é relevante que haja uma relação íntima entre os vários elos da cadeia, os conhecimentos adquiridos precisam ser trocados, é preciso que haja cooperação entre eles desde o fornecedor até o mercado.

A Figura 01 mostra o processo produtivo têxtil com suas etapas até o consumidor final.

*Figura 04 – Cadeia Produtiva Têxtil*



Fontes: (Arpan e Toyone (1984); Rodrigues (1997), apud ANDRADE, 2002)

Os segmentos da cadeia produtiva são pela ordem: fiação, tecelagem, malharia, não-tecidos, acabamentos e confecção (LOMBARDI, 2001).

A primeira etapa da cadeia produtiva é o beneficiamento das fibras naturais, que podem posteriormente ser misturadas ou não às fibras químicas. O maquinário mais usado nessa fase é o filatório, sendo que parte da tecnologia é obsoleta (principalmente filatório a anéis), e está sendo substituída por filatórios a rotor, que apresentam no processo e na finalização do produto um custo/benefício mais elevado que os filatórios a anéis.

A segunda etapa do processo produtivo é a tecelagem, aqui entram em atividade os teares que entrelaçam os fios em ângulos de 90 graus resultando tecidos planos. Aos

poucos, os teares de laçadeira usados no processo técnico dão lugar aos sem laçadeira que têm muito mais agilidade na produção além de oferecerem mais diferenciação ao produto, proporcionando a utilização de mais cores na trama, por exemplo.

A malharia é a etapa seguinte onde os tecidos de malha são resultantes de processos técnicos de laçadas de fios incompletas que se interpenetram. No processo de produzir também são usados teares, porém, circulares (MEZZARI, 2001). Os não-tecidos são aqueles que saem diretamente da indústria, no caso a química, para a confecção, não há mais nenhuma outra parte da cadeia produtiva envolvida no processo técnico. Na maior parte, são produtos descartáveis como fraldas e absorventes. Poucas empresas são especializadas no ramo uma vez que ainda é recente e que há necessidade de altos investimentos.

Posteriormente à malharia aparece a seção de acabamento, esta etapa é constituída de três fases, na primeira delas são realizados procedimentos para melhorar o aspecto geral do tecido, como a flambagem (que tira penugens do tecido), clareamento do tecido e a mercerização (aumenta a resistência e oferece um aspecto sedoso ao tecido), na segunda fase são feitas estampas e tingimentos, e finalmente, na terceira fase vem a lavagem, este processo é feito para que ocorra a retirada do excesso de produtos químicos usados nas fases anteriores.

A confecção, processo que compreende a costura, é a última etapa do processo produtivo, aqui a tecnologia reduz sua importância e a mão-de-obra realmente faz parte da produção de forma mais ativa. Este é um fator que a difere das outras etapas do processo de produção. Nesta seção ocorre melhorias nos moldes de base com diversos tamanhos, planos de corte entre outros, que resultam em diferentes tipos de produtos.

### 3.2. A INDÚSTRIA TÊXTIL NO MUNDO

Atualmente no mercado mundial a China aparece como maior produtor, tanto em tecidos quanto em confecções, ficando relativamente à frente dos Estados Unidos

nesses produtos. No tocante a fios/filamentos observa-se a relação inversa: Estados Unidos em 1º lugar e China em 2º lugar. Os quatro maiores produtores têxteis mundiais são, pela ordem, China, Estados Unidos, Índia e Taiwan, conforme Tabela 01.

Os Estados Unidos lideram em fios/filamentos, fato explicado pela alta disponibilidade de tecnologia de ponta aliada à pesquisa de novos materiais.

O Brasil aponta como único país sul-americano e ainda integrante do Mercosul entre os principais países produtores mundiais de artigos têxteis. Tal posição produtiva significativa em tonelada decorre do parque tecnológico têxtil do país, distribuído em várias regiões, sobretudo São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina e com respostas positivas em termos de reestruturação produtiva pós-abertura econômica.

*Tabela 01 – Principais Países Produtores de Artigos Têxteis, 1999*

PAÍSES	PRODUTOS (EM TON.)			
	FIOS/FILAMENTOS	TECIDOS	MALHAS	CONFECÇÕES
China	4.481.400	5.924.160	n.i.	5.331.744
Estados Unidos	4.654.617	3.471.720	880.935	4.492.833
Índia	3.965.120	2.535.710	492.170	2.770.840
Taiwan	4.106.731	3.539.000 <sup>a</sup>	242.367	1.712.276
Coréia do Sul <sup>a</sup>	2.200.000	1.900.000	n.i.	723.185
Paquistão	1.917.615	1.891.725	n.i.	1.603.075
<b>Brasil<sup>b</sup></b>	<b>1.434.500</b>	<b>890.000</b>	<b>489.000</b>	<b>1.147.394</b>
México <sup>a</sup>	1.008.380	1.015.627	n.i.	1.253.965
Japão	1.122.941	677.120	118.404	744.031
Turquia	913.000	420.000	n.i.	365.792
Alemanha	572.700	291.300	63.800	461.280
Outros <sup>a</sup>	5.400.000	1.100.000	256.000	1.174.528
<b>Total</b>	<b>31.068.624</b>	<b>23.656.362</b>	<b>2.542.676</b>	<b>21.780.943</b>

Fonte: ITMF – Países membros (IEMI, apud MONTEIRO FILHA e SANTOS, 2002)

<sup>a</sup> Estimativas extra-oficiais

<sup>b</sup> Em tecidos de malha, o Brasil é o terceiro maior produtor mundial

Em 1999 foram comercializados 148 bilhões de dólares de produtos têxteis em nível mundial, conforme a Tabela 02. Este valor é 2,7% do total exportado no mundo em mercadorias e 3,5% do total exportado em manufaturas. De 1985 a 1990 houve um crescimento de 15% na comercialização exterior, seguido de apenas 4% no período que foi de 1990 a 1999.

Tabela 02 – Comércio Mundial de Têxteis, 1999

DESCRIÇÃO	VALORES
Valor	US\$ Bi 148
Variação	
1980-85	-1 %
1985-90	15 %
1990-99	4 %
Participação nas exportações mundiais de mercadorias	2,7 %
Participação nas exportações mundiais de manufaturas	3,5 %

Fonte: WTO (2000) (apud MONTEIRO FILHA e SANTOS, 2002)

Como se observa na Tabela 03, os países que mais exportavam produtos têxteis nos anos 80 permaneceram quase que em sua totalidade nos anos 90. No entanto, as atuações de países como Hong Kong, China, Coréia do Sul e Taiwan merecem destaque. Esses quatro países eram responsáveis em 1980 por 15% do volume total das exportações mundiais e em 1997 respondiam por 35,1% deste total, em dólares este percentual corresponde a US\$ 54.507. Tal fato decorre do deslocamento de plantas industriais para estes países, beneficiados por incentivos fiscais, custo salarial mais baixo, etc.

Tabela 03 – Exportações Têxteis, 1980 e 1997

1980			1997		
PAIS	US\$ MILHÕES	%	PAIS	US\$ MILHÕES	%
Alemanha	6.296	11,4	Hong Kong	14.602	9,4
Japão	5.117	9,3	China	13.828	8,9
Itália	4.158	7,6	Coréia do Sul	13.346	8,6
Estados Unidos	3.757	6,8	Alemanha	13.053	8,4
Bélgica	3.550	6,5	Itália	12.901	8,3
França	3.432	6,2	Taiwan	12.731	8,2
Reino Unido	3.108	5,7	Estados Unidos	9.193	5,9
China	2.540	4,6	França	7.214	4,6
Holanda	2.259	4,1	Bélgica	7.010	4,5
Coréia do Sul	2.209	4,0	Japão	6.750	4,3
Taiwan	1.775	3,2	Reino Unido	5.618	3,6
Hong Kong	1.771	3,2	Índia	4.936	3,2
Suíça	1.521	2,8	Paquistão	4.594	3,0
Índia	1.145	2,1	Turquia	3.352	2,2
Subtotal	42.638	77,5	Subtotal	129.128	83,2
Mundo	54.990	100,0	Mundo	155.280	100,0
Brasil	654	1,2	Brasil	1.022	0,7

Fontes: WTO e Werner International (apud MONTEIRO FILHA e SANTOS, 2002)

A Europa e os Estados Unidos, e neste caso também pode-se incluir o Japão, passaram a priorizar o investimento na produção e conseqüente especialização e exportação de itens têxteis (e confeccionados) com maior valor agregado, oriundos de pesquisas tecnológicas intensas. Segue-se também a terceirização da produção delegando tarefas aos países da Ásia (Paquistão, Turquia), possuidores de mão-de-obra barata e produtores de artigos em larga escala com preços baixos. Desta maneira os produtores ocidentais exportam, por exemplo, fios/filamentos químicos para a Ásia que reexporta confecções para esses mesmos países.

Essa tendência é mais visível na Tabela 04, ao evidenciar as exportações de produtos confeccionados no período de 1980 a 1997. A China salta do 8º lugar em 1980 para o 1º lugar em 1997 com 18% das exportações mundiais seguida da Itália, Hong Kong e Estados Unidos. Em 1997, o Brasil exportou 0,7% do total de produtos têxteis, valor considerável na exportação de tecelagem plana (lençóis, toalhas), ocupando a 7ª posição no *ranking* mundial. Em contraposição para produtos confeccionados, o país participa com apenas 0,1% do total exportado no mundo, percentual pouquíssimo significativo.

***Tabela 04 – Exportações de Confeccionados, 1980 e 1997***

1980			1997		
País	US\$ MILHÕES	%	País	US\$ MILHÕES	%
Hong Kong	4.664	11,5	China	31.803	18,0
Itália	4.584	11,3	Itália	14.851	8,4
Coréia do Sul	2.949	7,3	Hong Kong	9.329	5,3
Alemanha	2.882	7,1	Estados Unidos	8.672	4,9
Taiwan	2.430	6,0	Alemanha	7.289	4,1
França	2.294	5,7	Turquia	6.697	3,8
Reino Unido	1.878	4,6	França	5.345	3,0
China	1.625	4,0	Reino Unido	5.281	3,0
Estados Unidos	1.290	3,2	Índia	4.910	2,8
Bélgica	999	2,5	Coréia do Sul	4.192	2,4
Holanda	875	2,2	Tailândia	3.770	2,1
Finlândia	729	1,8	Indonésia	2.904	1,6
<b>Subtotal</b>	<b>21.199</b>	<b>67,0</b>	<b>Subtotal</b>	<b>105.043</b>	<b>59,5</b>
<b>Mundo</b>	<b>40.590</b>	<b>100,0</b>	<b>Mundo</b>	<b>176.610</b>	<b>100,0</b>
<b>Brasil</b>	<b>138</b>	<b>0,3</b>	<b>Brasil</b>	<b>248</b>	<b>0,1</b>

Fontes: WTO e Werner International (apud MONTEIRO FILHA e SANTOS, 2002)



Dentre os países que mais importam produtos têxteis aparecem os Estados Unidos em primeiro lugar, com um volume de US\$ 60.743, seguidos pela Alemanha, com US\$ 28.732, Japão, com US\$ 20.945, e pela China, com US\$ 16.683, conforme a Tabela 05. O Brasil aparece em 13º lugar, com aproximadamente 0,52% do total de importações, bastante distante do volume importado pelos Estados Unidos, que representa aproximadamente 26,86% do total das importações mundiais.

### 3.3. A INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL E EM SANTA CATARINA

A indústria têxtil/vestuário nacional sempre esteve amparada por políticas governamentais protecionistas – que garantiam o consumo da produção nacional, livrando a mesma da concorrência externa. Este fato fez com que o setor literalmente se acomodasse e pouco investisse em tecnologia, em desenvolvimento e em pesquisa.

***Tabela 05 – Principais Países Importadores e Exportadores de Artigos Têxteis, 1999***

Em US\$ Mil FOB		
Importações		%
Estados Unidos	60.743	26,86
Alemanha	28.732	12,70
Japão	20.945	9,26
China <sup>a</sup>	16.683	7,37
França	16.499	7,29
Itália	11.789	5,21
Reino Unido	9.144	4,04
Canadá	7.142	3,15
Espanha	6.367	2,81
Coréia do Sul	4.614	2,04
Suiça	4.361	1,92
Áustria	4.086	1,80
<b>Brasil</b>	<b>993</b>	<b>0,52</b>
Outros	34.000	15,03
<b>Total</b>	<b>226.098</b>	<b>100,0</b>

Fonte: ITMF – países membros, em lemi (*apud* MONTEIRO FILHA e SANTOS, 2002)

<sup>a</sup> Estimativa

Na década de 90 a economia brasileira abriu seu mercado à concorrência externa de forma drástica e abrupta, assolando o país com produtos de menor valor e de qualidade, forçando a indústria a reagir de alguma forma. O governo incentivava a entrada de produtos estrangeiros, através da redução das alíquotas de importação e o câmbio valorizado. As portas foram abertas sem fazer com que os setores da indústria nacional se preparassem para os novos padrões de concorrência sofrendo com isto impacto na sustentação das posições no mercado, e em particular o setor têxtil/vestuário.

As empresas em resposta buscaram reestruturar suas plantas produtivas. A principal forma de reestruturação encontrada pelas empresas foi a diminuição sensível da mão-de-obra, procurou-se investir em modernização, através de aquisições de máquinas e equipamentos e introduziu-se mudanças organizacionais.

Neste sentido cada empresa sentiu o impacto segundo o seu porte (pequeno, médio, grande). As grandes empresas já vinham se preparando, reduzindo custos e força de trabalho, investindo em maquinário (mais máquinas no processo de produção diminuíram etapas no processo produtivo e passaram a exigir da mão-de-obra operante uma maior qualificação). Entretanto, nas pequenas empresas – que além de possuírem poucos recursos para investir, não haviam se preparado –, o processo de reestruturação foi penoso, custando inúmeras vezes o próprio fechamento da empresa.

**Tabela 06 – Unidades de produção por segmento da cadeia produtiva, Brasil - 1990/2000**

SEGMENTOS	1990	1995	1998	1999	2000	2001	%
<b>Têxteis</b>	<b>4.938</b>	<b>4.103</b>	<b>3.554</b>	<b>3.240</b>	<b>3.305</b>	<b>3.333</b>	<b>-32,5</b>
Fiações	1.179	661	427	389	360	360	-69,5
Tecelagens	1.481	984	521	439	434	425	-71,3
Malharias	3.766	3.019	2.932	3.098	3.195	3.250	-13,7
Beneficiamento	818	508	355	305	298	280	-65,8
<b>Confeccionados</b>	<b>15.368</b>	<b>17.066</b>	<b>19.009</b>	<b>17.378</b>	<b>18.797</b>	<b>18.438</b>	<b>+20</b>
Vestuários	13.283	13.908	15.716	14.416	15.634	15.367	+15,7
Meias e Acessórios	731	1.235	1.320	1.153	1.235	1.290	+76,5
Linha lar	1.062	1.498	1.542	1.401	1.501	1.325	+27,76
Outros <sup>a</sup>	292	425	431	408	427	456	56,16
<b>Total<sup>b</sup></b>	<b>20.307</b>	<b>21.170</b>	<b>22.564</b>	<b>20.618</b>	<b>22.102</b>	<b>21.771</b>	<b>+7,2</b>

Fonte: IEMI/ Abrafas/ Afinol, em IEMI (*apud* MONTEIRO FILHA e SANTOS, 2002)

<sup>a</sup> Artigos técnicos, industriais e acessórios

<sup>b</sup> A soma das parcelas supera o total porque há empresas que atuam em mais de um segmento

De 1990 a 2001 as unidades de produção por segmento da cadeia produtiva apresentaram quedas significativas, devido ao impacto e ao conseqüente processo de reestruturação das empresas brasileiras perante a abertura do mercado ocorrida no início da década de 90. O segmento têxtil decresceu 32,5%, as fiações 69,5%, e as tecelagens 71,3%. O único setor que apresentou um acréscimo nas unidades de produção foi o setor de confeccionados.

Existe superioridade no número de empresas no Brasil na área de confecções, são 18.997 unidades e nessa área o país também apresenta um número maior de empregados em relação às áreas têxteis e de fibras/filamentos, de acordo com o Quadro 06. Explica-se o fato salientando que as confecções, além de exigirem menos investimento, são o elo da cadeia produtiva que necessitam intensamente de mão-de-obra envolvida diretamente no processo produtivo e inserem-se nos processos de terceirização das grandes empresas. Por sua vez, fibras e filamentos exigem mais investimento, atualizações constantes, capital e menos operários.

**Quadro 06 – Totais do Segmento da Cadeia Produtiva, Brasil, 2000**

FIBRAS/FILAMENTOS <sup>a</sup>	TÊXTEIS	CONFECCÕES
25 Unidades	3.305 Unidades	18.997 Unidades
15 Mil Empregados	339 Mil Empregados	1.233 Mil Empregados
640 Mil t/Ano	1.750 Mil t/Ano	1.287 Mil t/Ano
US\$ 1,4 Bilhão de Faturamento/Ano	US\$ 16,6 Bilhão de Faturamento/Ano	US\$ 27,2 Bilhão de Faturamento/Ano
US\$ 2.187 Mil/ton	US\$ 9.485 Mil/ton	US\$ 21.134 Mil/ton

Fonte: Iemi/Abrafas/AFIPOL (2001), (apud MONTEIRO FILHA e SANTOS, 2002)

<sup>a</sup> Considera apenas indústrias químicas, fornecedoras de fibras e filamentos têxteis.

Observa-se que, na produção por segmentos da cadeia produtiva, o segmento têxtil não apresentou variações sensíveis até o ano de 1998, vindo a declinar nos anos de 1999 e 2000 por conta da redução do nível de atividade econômica do país. Ainda que em 2000 passasse a apresentar movimento de recuperação. O setor de confeccionados mais representativo em produção até 1998 caiu de produção em 1999 e se recuperou muito bem em 2000, conforme a Tabela 07.

**Tabela 07 – Produção por Segmentos da Cadeia Produtiva em Valores, Brasil - 1990/2000**

em US\$ Milhões

SEGMENTOS	ANOS				
	1990	1995	1998	1999	2000
<b>Têxtil<sup>a</sup></b>	<b>18.098,3</b>	<b>18.221,9</b>	<b>18.580,3</b>	<b>13.692,2</b>	<b>16.640,5</b>
Fios	5.176,1	4.436,7	4.689,8	3.611,8	4.370,6
Tecidos	10.405,0	10.499,0	9.938,2	6.920,2	8.589,4
Malhas	3.117,2	3.286,2	3.952,3	3.110,2	3.680,5
<b>Confeccionados</b>	<b>29.996,5</b>	<b>29.123,3</b>	<b>31.398,3</b>	<b>22.681,1</b>	<b>27.205,5</b>
Vestuários	23.056,9	22.309,2	23.230,9	17.092,3	20.328,6
Meias e acessórios	638,5	644,7	650,1	464,3	495,7
Linha Lar	2.126,6	1.752,0	1.987,6	1.601,9	1.884,3
Outros	4.174,4	4.417,4	5.529,7	3.522,6	4.496,9

Fonte: Iemi (apud MONTEIRO FILHA e SANTOS, 2002)

<sup>a</sup> Valores calculados a partir do preço médio à vista dos artigos na fábrica, sem ICMS, custos de frete e vendas.

**Tabela 08 – Evolução do Comércio Exterior no Setor Têxtil Nacional, Janeiro/Maio, 1998/2000**

	JANEIRO/MAIO 1998		JANEIRO/MAIO 1999		JANEIRO/MAIO 2000	
	TONELADAS	US\$ MIL	TONELADAS	US\$ MIL	TONELADAS	US\$ MIL
<b>Importações</b>						
Fibras	170.776	289.870	152.393	203.314	194.141	219.035
Fios fiados	9.493	33.285	9.332	26.117	15.512	34.440
Filamentos	26.140	98.289	31.713	90.315	63.659	143.983
Linhas de costura	938	3.410	323	1.328	469	1.335
Tecidos planos	11.165	80.362	7090	52.797	20.937	79.385
Tecidos de malha	4.586	19.719	2.033	11.293	10.960	27.251
Confecções	16.171	175.525	10.276	98.015	12.809	80.866
Especialidades	25.460	125.245	21.506	92.701	20.177	93.958
<b>Total</b>	<b>264.460</b>	<b>825.707</b>	<b>234.666</b>	<b>575.880</b>	<b>338.664</b>	<b>680.254</b>
<b>Exportações</b>						
Fibras	24.410	33.407	22.039	24.649	28.170	25.853
Fios fiados	8.718	53.266	8.918	48.180	17.180	64.960
Filamentos	5.818	26.360	3154,7	14.349	5.853	21.248
Linhas de costura	233	2.667	165	1.824	260	2.689
Tecidos planos	19.913	96.416	15.338	66.919	19.403	79.222
Tecidos de malha	731	9.029	713	7.234	1.227	11.531
Confecções	14.651	162.266	15.284	151.046	24.870	220.391
Especialidades	45.036	94.306	41.014	78.137	47.258	78.834
<b>Total</b>	<b>119.509</b>	<b>477.718</b>	<b>106.626</b>	<b>392.337</b>	<b>144.222</b>	<b>504.727</b>

Fontes : Iemi/ Secex (apud MONTEIRO FILHA e SANTOS, 2002)

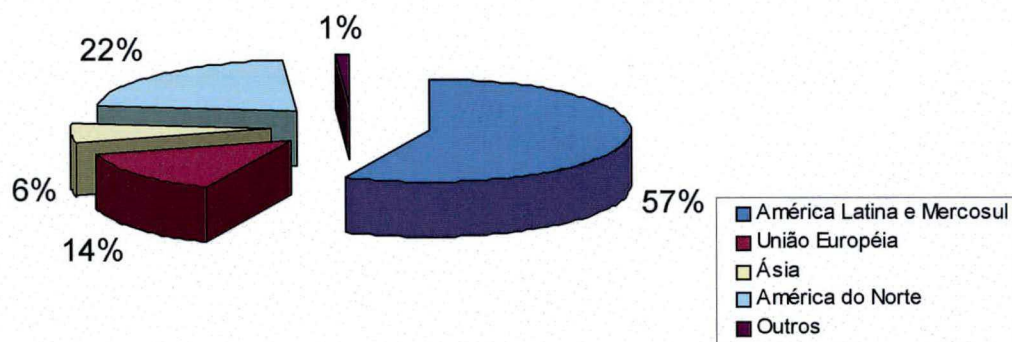
A evolução do comércio externo brasileiro, no período de 1998 a 2000, aponta um volume de importações superior ao de exportações. Devido à política cambial, as

importações declinaram de forma generalizada entre 1998 e 1999, recuperando-se apenas em 2000 – com US\$ 825.807 em 1998 e US\$ 680.254 em 2000. As exportações apresentaram comportamento ascendente no período, passando de US\$ 477.718 para US\$ 504.727. Tal mudança se deve ao fato de que de 1994 a 1998 ocorreu um processo intenso de importação de têxtil/vestuário levando a balança comercial do país a ser negativa.

Conforme o Gráfico 01, no âmbito do destino das exportações brasileiras, em 1999, observa-se que a maior parcela dos produtos têxteis foi redirecionada para a América Latina e Mercosul, com 57% do total, vindo a seguir os Estados Unidos, com 22%, e União Européia, com 14%.

**Gráfico 01 – Destino das Exportações Têxteis Brasileiras 1999**

*Total = US\$1.010 milhões*



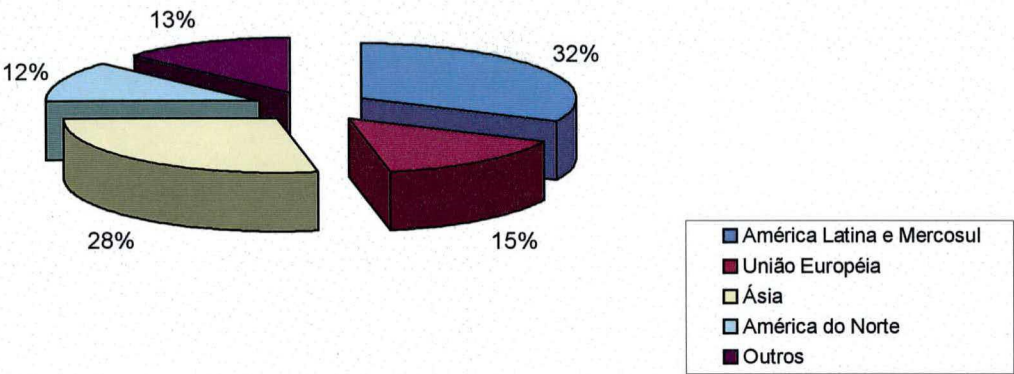
Fontes: Secex e Abit (*apud* GORINI, 2000)

Conforme o Gráfico 02, em 1999, no tocante à origem das importações, os principais países importadores de produtos têxteis/vestuário são América Latina e Mercosul e Ásia, com 32% e 28%, respectivamente. Dentre os principais blocos de países as importações provenientes dos Estados Unidos são as menores.



Gráfico 02 – Origem das Importações Têxteis Brasileiras, 1999

Total = US\$1.443 milhões



Fontes: Secex e Abit (apud GORINI, 2000)

A indústria têxtil em Santa Catarina é tradicional e representativa tanto na economia catarinense quanto na brasileira. Pode-se constatar a sua representatividade observando a tabela 09 que nos mostra o faturamento, o volume de produção e o número de empregados na indústria têxtil/vestuário no Brasil, em Santa Catarina e no Vale do Itajaí, região onde este setor é mais forte no Estado. Os números apontam que o faturamento das empresas têxtil-vestuário no Vale do Itajaí é 80,4 % da existente no Estado, assim como o número de empregados é 51,7% do existente nesta indústria em nível estadual.

Tabela 09 – Faturamento, Número de Empregados e Volume de Produção no Brasil, Santa Catarina, Vale do Itajaí e Amostra Indústria Têxtil-Vestuário do Vale do Itajaí, Santa Catarina - 1998 - 1999

DADOS	Brasil (1998)	Santa Catarina (1998)	Vale do Itajaí * (1998)	Amostra (1999)
Faturamento (US\$ 1000 FOB)	25.000.000	2.300.000	1.850.000	714.000
Empregados (n°)	1.544.376	87.000	45.000	26.693
Volume de Produção (toneladas)	2.400.000	ND	219.000	170.000

Fonte: CAMPOS, Renato R.; CÁRIO, Silvio; NICOLAU, José (2000)

A importância do setor têxtil/vestuário no território catarinense pode ser observada na tabela 10, onde expressa o número de empregados na indústria da transformação por segmento em Santa Catarina no período de 1994 a 2000. Segundo dados da *RAIS – Ministério do Trabalho* o setor era responsável no ano 2000 por 27,84% do emprego industrial do Estado.

*Tabela 10 - Número de Empregados na Indústria da Transformação por Segmento em Santa Catarina: 1994 – 2000*

Tipo de Indústria	1994	1996	1998	2000
Indústria de produtos minerais não metálicos	20.962	19.738	21.214	22.275
Indústria metalúrgica	21.609	25.694	21.253	27.583
Indústria mecânica	30.348	23.160	20.737	22.638
Indústria de material elétrico e de comunicações	9.412	10.109	9.182	10.543
Indústria de material de transporte	4.801	7.211	7.432	8.344
Indústria da madeira e do mobiliário	57.001	52.819	52.276	63.781
Indústria do papel, papelão, editorial e gráfica	17.805	18.260	17.498	18.541
Ind. da borracha, fumo, couros, peles, similares, ind. diversas	5.740	5.669	5.463	7.116
Ind. química de produtos farmacêuticos, veterinários, perfumaria	18.394	19.592	22.248	25.890
Indústria têxtil/vestuário e artefatos de tecidos	98.987	87.490	83.577	103.379
Indústria de calçados	5.750	3.240	2.842	3.999
Indústria de produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico	51.697	52.780	49.408	57.204
<b>Total</b>	<b>342.506</b>	<b>325.762</b>	<b>313.130</b>	<b>371.293</b>

Fonte: *RAIS* – Ministério do Trabalho

Como em todo o país, as indústrias do setor têxtil/vestuário de Santa Catarina também sofreram com a abertura comercial ocorrida a partir dos anos 90. Para se adaptar o setor teve que passar por uma reestruturação e assim conseguir manter-se no mercado. Em princípio muitas empresas fecharam suas portas, principalmente as micro e pequenas (objetos de estudo deste trabalho) e as que restaram procuraram diminuir significativamente seu quadro de empregados, bem como procuraram adquirir máquinas e equipamentos mais

atualizados tecnologicamente. Muitas ainda para conseguir manter no mercado recorreram a sonegação fiscal, informalidade etc., evitando assim saída de recursos, considerados vitais àquele momento para se manterem no mercado.

A tomada de decisões concernentes à reestruturação variou de acordo com o tamanho das empresas e suas condições financeiras, porém melhoria nos equipamentos e processos produtivos, mudanças organizacionais, inovações de produtos e processos, arranjos cooperativos com empresas e instituições de pesquisa, capacitação interna de recursos humanos, aprendizado tecnológico e busca por outras formas de financiamento foram algumas formas de adequação comuns à maioria das empresas.

Segundo Silva (2002, p.85) é possível destacar algumas das estratégias usadas pelas empresas têxteis/vestuário de Santa Catarina para se recolocarem no mercado enfrentando a concorrência com baixo custo, aumento de produtividade e se modernizando:

- incorporação de máquinas e equipamentos modernos principalmente pelas grandes empresas;
- introdução de programas de qualidade, produtividade e inovações organizacionais;
- opção por mercados pouco afetados pela concorrência externa como artigos específicos ao padrão brasileiro (lingerie, biquínis);
- construção de postos de vendas em forma de centros comerciais para escoar melhor a produção;
- preferência por funcionários qualificados no início da cadeia produtiva e pela informalidade no final da cadeia;
- aumento da terceirização (processo mundial).

### 3.4. ELEMENTOS DO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

Para reduzir custos e conseqüentemente poder competir neste mercado cada vez mais acirrado, as potências no sentido da produção têm se especializado em diferenciar o produto e passado para países onde a mão-de-obra é mais barata, por exemplo, fases da produção onde o produto final não seja comprometido. Aqui o exemplo é o caso das



empresas estabelecidas na Ásia (Coréia do sul e Taiwan) que se beneficiaram do baixo custo da mão-de-obra para a concorrência na faixa de produtos menos sofisticados com preços competitivos, porém com o advento de novas condições, tanto pela capacidade de reestruturação como encarecimento da mão-de-obra, se direcionaram a produtos de maior valor embutido (faixa de consumo mais exigente) e para manter também o mercado de preços mais acessíveis se instalaram em outros países do continente como Singapura, Indonésia, China, onde os custos de produção ainda são ou reduzidos.

A diversificação com lotes menores de produção de tecidos possibilita o acesso a diferentes faixas do consumo e vem patrocinando o surgimento de novas tendências e itens. O processo de imitação industrial se alarga e leva a uma margem lucrativa adicional principalmente pelo emprego de novos materiais e tecidos (GARCIA, 1994). Um exemplo visível é dado pelas indústrias têxtil/vestuário dos países desenvolvidos que se especializam em nichos mais lucrativos (como foi dito anteriormente) com o aproveitamento do salto de qualidade de novas fibras químicas e novos processos produtivos. Para evitar a competição voraz as empresas buscam diferentes caminhos um deles é a maior especialização com um produto final de um preço agregado mais alto para um mercado de maior poder aquisitivo outro é procurar beneficiar-se de baixos custos de produção disponíveis para obter artigos de menor custo, onde o preço é fator determinante da demanda.

Com a reestruturação, as empresas estão mais ágeis, conseguem tomar decisões mais rapidamente, traçar e reformular estratégias mais eficientes para serem utilizadas num mercado sensível as variações da preferência do consumidor. Isto em virtude dos avanços da informática, das comunicações em geral que contribuíram para que as diversas áreas das empresas se interligassem.

Para ampliar a participação no mercado as empresas recorrem a induzir o consumo, usando a marca (identificação do consumidor, estilo, qualidade de serviços distintivos) com marketing sofisticado. O design passa a ter papel importante na concorrência, ele diferencia o produto e protege a empresa por mais tempo do fator imitação muito comum nesse setor. Também procuram identificar novos gostos, tendências com a participação em feiras, congressos, seminários e afins.

As relações internas da cadeia produtiva têxtil/vestuário são compostas por

várias etapas com múltiplas tecnologias e por isso para um aumento de competitividade se observa a formação de pontos de cooperação entre as empresas representativas de produção, de fornecimento e os clientes, visando a otimização das informações. Esta colaboração possibilita diminuir estoques de permeio com diminuição da perda por liquidação de estoques e melhor planejamento para as compras, também possibilita desenvolvimento tecnológico simultâneo, abreviando o atendimento às variações na demanda e nas preferências dos consumidores.

## CAPÍTULO 4

### CARACTERÍSTICAS DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO VESTUÁRIO

#### 4.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL

O foco do estudo são as micro e pequenas empresas (MPEs) da região da Grande Florianópolis, cujos tamanhos aparecem no cenário de forma significativa. De um total de 55 empresas, conforme informações obtidas na Fiesc (Federação das Indústrias de Santa Catarina), 46 são micro, sete são pequenas, uma é média e uma é grande empresa.

***Tabela 11 – Empresas da Indústria Têxtil-Vestuário da Grande Florianópolis, SC, de acordo com Segmento, Número de Empregados e Municípios, 2003***

MUNICÍPIOS	INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO				TOTAL DE EMPRESAS
	Até 19	20 a 99	100 a 400	Mais de 400	
Florianópolis	23	02	00	00	25
São José	13	05	01	01	20
Palhoça	04	00	00	00	04
Sto Amaro	03	00	00	00	03
Biguaçu	03	00	00	00	03
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>07</b>	<b>01</b>	<b>01</b>	<b>55</b>

Fonte: Fiesc – Banco de Dados – Telefiesc 02/2003

Deste universo de 55 empresas, foram pesquisadas nove, 16,4% do total, localizadas nas cidades de Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu. Como critério de classificação por porte foi usado o do SEBRAE, que considera como micro-empresa (M) aquela com até 19 empregados e como pequena empresa (P) aquelas com 20 a 99 empregados. Em conformidade com o critério de classificação adotado, das nove empresas pesquisadas sete são micro (77,8%) e duas são pequenas (22,2%). A classificação, localização, origem do capital e o mercado em que atuam estão expressas nas Tabelas 10a e 10b. Do total de empresas pesquisadas 100% atuam somente no mercado interno, possuem capital nacional e são administradas pelos familiares.

O faturamento nas micro-empresas vem crescendo ano a ano enquanto que nas pequenas apresentaram-se algumas oscilações em decorrência do fato de ousarem um pouco mais no mercado em termos de estratégia, possuírem mais dispêndio com insumos e inovações e nem sempre obterem retorno completo dos investimentos realizados.

***Tabela 12a – Classificação e Localização das MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003***

TAMANHO	NRO EMPRESAS	% SOBRE O TOTAL	LOCALIZAÇÃO			
			FPOLIS	SÃO JOSE	PALHOÇA	BIGUAÇU
Micro (01 a 19 empregados)	07	77,8	04	01	01	01
Pequena (20 a 99 empregados)	02	22,2	01	01	00	00
<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>100</b>	<b>05</b>	<b>02</b>	<b>01</b>	<b>01</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2003)

***Tabela 12b – Faturamento das MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003***

ANO	FATURAMENTO*	
	MICRO (ATÉ 19 EMP)*	PEQUENAS (DE 20 A 99 EMP)*
1998	652.900,00	1.630.000,00
1999	826.600,00	1.750.000,00
2000	882.000,00	2.120.000,00
2001	1.056.000,00	1.930.000,00
2002	1.114.000,00	1.870.000,00

Fonte: Pesquisa de campo (2003)

\* Mercado interno. Capital 100% nacional, ou seja, não há investimento de capital externo nas empresas pesquisadas; Também não há exportação; Dados em R\$.

A comercialização das empresas apresenta uma variedade na linha de produtos, destacando-se: bermudas masculinas, vestidos, uniformes escolares e profissionais, agasalhos, jaquetas masculinas e femininas, agrupados por semelhança, cuja representatividade está expressa na Tabela 11.

As principais linhas de produtos comercializados são as roupas femininas, que aparecem em primeiro lugar com 32% do total; seguidas de roupas masculinas com 23%, as camisetas com 18%, peças infantis 18% e, por último, figuram roupas em lã e linha com 9% do total, representadas na tabela por “outros”.

***Tabela 13 – Linha de Produtos Comercializados pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003***

PRODUTOS	% EMPRESAS SOBRE O TOTAL
Roupas femininas	32
Roupas masculinas	23
Camisetas	18
Peças infantis e roupa íntima	18
Outros	09
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2003)

## 4.2. CAPACIDADE DE PRODUÇÃO

A capacidade produtiva expressa pela relação produção de peças/mês é bastante variável entre as empresas. Dependendo do tamanho, algumas empresas possuem somente um funcionário – o próprio dono –, se terceiriza ou não serviços, e se percebe maior ou menor automatização e especialização produtiva. A Tabela 12 mostra que as empresas não possuem semelhanças entre si na produção de peças/mês, observando-se empresas com nível elevado de produção – entre 20.000 e 25.000 peças/mês – e outras apresentando níveis menores – entre 400 e 2.500 peças/mês.

**Tabela 14 – Produção de Peças/Mês nas MPEs Seleccionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003**

EMPRESAS	PEÇAS/MÊS
01	25.000
02	400
03	10.000
04	Não informou
05	6.000
06	5.000
07	20.000
08	Não informou
09	2.500

Fonte: Pesquisa de Campo (2003)

As empresas pesquisadas, conforme a Tabela 13, adotam medidas para melhorar a eficiência da produção. Dentre estas sobressaem-se: diminuir os custos dos insumos, terceirizar – otimizando a produção – e melhorar o layout da fábrica, com 75% das respostas. Logo abaixo, também considerada muito importante pelas empresas, aparece “Flexibilizar a produção para novos produtos”, com 71,4% das citações.

**Tabela 15 – Medidas Adotadas que Afetam a Eficiência da Produção das MPEs Seleccionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003**

CRITÉRIOS*	1	2	3	4	%	Nº DE EMP
Diminuir os custos dos insumos	12,5	0,0	12,5	75	100	8
Terceirizar – otimizando produção	25	0,0	0,0	75	100	8
Modernizar instalações, processo, e tecnologia	0,0	0,0	37,5	62,5	100	8
Treinar pessoal	37,5	0,0	0,0	62,5	100	8
Utilizar novas matérias-primas	12,5	0,0	37,5	50	100	8
Flexibilizar a produção para novos produtos	14,3	0,0	14,3	71,4	100	7
Melhorar o lay-out da fábrica	0,0	0,0	25	75	100	8
Investir em planejamento e controle da produção	0,0	12,5	37,5	50	100	8
Otimizar uso das máquinas / mix de produção	25	0,0	37,5	37,5	100	8
Manter capacidade ociosa para pedidos urgentes	14,3	0,0	57,1	28,6	100	7
Aumentar a produtividade, racionalizando tarefas	25	0,0	25	50	100	8
Atender os requisitos da Norma ISO 9001: 2000	85,7	14,3	0,0	0,0	100	7

Fonte: Pesquisa de Campo (2003)

\* Critérios: 1 = Sem importância; 2 = Pouco importante; 3 = Importante; 4 = Muito importante.

Por sua vez, as MPEs do Vestuário da Grande Florianópolis pesquisadas consideram, na sua maior parte, 87,5%, que atender os requisitos da norma ISO9001 não constitui uma importância significativa. Consideram que é possível aumentar a produção sem o uso desta norma internacional, apesar de reconhecer sua utilidade, segundo informações.

Com o objetivo de gerenciar a produção as empresas adotam várias posturas, sendo os indicadores mais usados: produtividade hora/trabalho com 7 indicações, falta de funcionários e índice de refugo surgem em segundo lugar com 4 respostas cada um, conforme a Tabela 14. Por sua vez nenhuma das empresas utiliza o *turnover* como indicador gerencial.

O índice de refugo é medido, de acordo com a afirmação de uma das empresas, pelas sobras das máquinas de corte e o gerenciador produtividade hora/trabalho é medido da seguinte forma: cada peça do lote tem que ser confeccionada utilizando o mesmo tempo utilizado para confeccionar a peça piloto.

Duas empresas responderam que gerenciam a eficiência da produção pelas vendas, seguindo o princípio: se vendeu bem, a produção completou-se de forma eficiente. Neste sentido observa-se que 3 critérios são básicos no gerenciamento da produção: produtividade (quanto se produz), refugo (quanto se perde) e vendas (quanto se ganha).

***Tabela 16 – Indicadores Para Gerenciar a Eficiência da Produção das MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003***

INDICADORES GERENCIAIS	NO EMP	INDICADORES GERENCIAIS	NO EMP
Produtividade hora/trabalho	07	Índice de refugo	04
Índice de devoluções	02	Índice assistência técnica	01
Falta de funcionários	04	<b>Turnover</b>	00
Faturamento por homem	03	Outros	02

Fonte: Pesquisa de campo (2003)

A terceirização das atividades produtivas estão presentes nas MPEs do Vestuário pois segundo a Tabela 15, a principal razão que leva as empresas a passarem

parte da produção para outras empresas é, para 77,7%, para diminuir custos. Através deste processo as empresas subtraem o número de empregados, com isso apresentam menos gastos com encargos sociais além de passar adiante a responsabilidade de parte ou de toda a produção. A especialização e qualidade aparecem com 11,1% do total cada uma, como motivos para terceirizar a atividade produtiva.

Duas empresas pesquisadas indicam que terceirizam, apenas eventualmente, no intuito de atender a quantidade de pedidos feitos e salientam que a qualidade do produto decresce por mais que se acompanhe todo o processo produtivo.

Dentre as atividades terceirizadas, a costura foi apontada por 55,5% das empresas, seguida do corte, com 44,4% e insignificante nos casos de estamparia, bordados, fechamento manual e crochê com 11,1% cada item.

***Tabela 17 – Principais razões para a terceirização das MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003***

RAZÃO DA TERCEIRIZAÇÃO		ATIVIDADES INDIRETAS TERCEIRIZADAS	
ITENS	% SOBRE TOTAL	ITENS	% SOBRE TOTAL
Custos	77,7	Costura	55,5
Especialização	11,1	Corte	44,4
Gargalo de produção	00	Estamparia	11,1
Qualidade	11,1	Bordados	11,1
Tecnologia	00	Fechamento manual/Crochê	11,1
Outros	22,2	Nenhuma	11,1

Fonte: Pesquisa de campo (2003)

A escolha de fornecedores de qualidade é considerada de vital importância na competitividade empresarial no setor têxtil/vestuário. Os critérios utilizados pelas MPEs do Vestuário da Grande Florianópolis para escolha dos fornecedores, segundo a Tabela 16, são: o cumprimento de especificações técnicas com 100% de apontamentos, garantia dos prazos de entrega e conteúdo tecnológico dos insumos com 77,8% e ainda considerado muito importante vem o critério facilidade nas negociações para pagamento com 75%. É *mister* destacar que somente 11,1% das empresas pesquisadas citaram o critério preço baixo, mesmo assim considerando-o sem importância.



**Tabela 18 – Principais Critérios para a Escolha de Fornecedores por parte MPes Seleccionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003**

CRITÉRIOS	1	2	3	4	%	Nº DE EMP
Preço baixo	11,1	22,2	44,5	22,2	100	9
Facilidade nas negociações para pagamento	0,0	12,5	12,5	75	100	8
Garantia dos prazos de entrega	0,0	11,1	11,1	77,8	100	9
Cumprimento de especificações técnicas	0,0	0,0	0,0	100	100	9
Garantia da qualidade	0,0	0,0	0,0	0,0	100	9
Conteúdo tecnológico dos insumos	0,0	11,1	22,2	77,8	100	9
Garantia do produto	0,0	0,0	0,0	100	100	9
Busca de relações de longo prazo/parceria	0,0	0,0	33,3	66,7	100	9

Fonte: Pesquisa de Campo (2003)

As vantagens em adquirir insumos na região em que se localiza a empresa estão justificadas na rapidez na entrega, nos custos menores com transporte e na assistência técnica oferecida. Entretanto, os principais fornecedores de matéria-prima (tecidos, fios, acessórios...) estão localizados em Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro.

A região pesquisada não produz equipamentos de forma significativa, e sim há representantes comerciais e lojas especializadas que vendem máquinas e equipamentos. As vantagens na aquisição dos equipamentos na região pelas MPes estudadas são mostradas com a Tabela 17: garantia de prazo na entrega, vantagens de preço e assistência técnica disponível.

**Tabela 19 – Vantagens de Aquisição dos Equipamentos na Região pelas MPes Seleccionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003**

VANTAGENS	1	2	3	4	%	Nº DE EMP
Garantia de prazo de entrega	22,2	11,1	55,6	11,1	100	9
Informação sobre os equipamentos disponíveis	55,6	11,1	22,2	11,1	100	9
Assistência técnica oferecida	44,5	0	33,3	22,2	100	9
Condições de financiamento	55,6	0	22,2	22,2	100	9
Vantagens de preço	55,6	0	0	44,4	100	9
Atributos de qualidade	55,6	0	11,1	33,3	100	9
Outras (especifique)						

Fonte: Pesquisa de Campo (2003)

Os itens menos importantes são, segundo tais empresas: informações sobre equipamentos disponíveis, condições de financiamento, vantagens no preço e atributos de qualidade. Tal fato se justifica pela pouca automatização existente no maior número das empresas em estudo, e pela maioria delas terceirizar toda ou parte da produção, não exercendo atividade produtiva diretamente com os equipamentos.

A Tabela 18 elucida a sistemática para controle da qualidade utilizada pelas empresas em estudo. Nestes termos, 88,9% consideram importante inspecionar o produto acabado, 77,8 indicaram a inspeção da matéria-prima e 66,7% apontaram a inspeção do processo produtivo. Nenhuma das empresas tem implantados em sua sistemática para controle da qualidade os requisitos da ISO9000, apesar de terem conhecimento de que para seus produtos possuírem qualidade, este fator precisa estar presente em todos os processos e em toda a empresa.

As empresas questionadas demonstraram em suas respostas preocupação em pesquisar o cliente/mercado para identificar novos produtos, tendências do setor, hábito dos consumidores, satisfação quanto ao produto e ao atendimento. A preocupação em ter e manter a qualidade do produto existe, pois esta assegura a permanência da empresa no mercado uma vez que o cliente tende a ser fiel ao que é bom.

***Tabela 20 – Sistemática Para Controle de Qualidade Utilizada das MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003***

SISTEMÁTICA PARA CONTROLE DE QUALIDADE	Nº DE EMPRESAS	% SOBRE TOTAL EMPRESAS
Inspeção de matéria-prima	07	77,8
Inspeção de processo	06	66,7
Inspeção no produto acabado	08	88,9
Manutenção preventiva nas máquinas	04	44,4
Registros de especificação técnica na fábrica	01	11,1
Especificações que acompanham o processo produtivo	03	33,3
Especificação técnica na compra de matéria-prima	04	44,4
Registros de controle de qualidade	02	22,2
Treinamento para monitoramento do processo	01	11,1
Os requisitos ISO 9000 estão implantados	00	00,0

Fonte: Pesquisa de campo (2003).

Todos os critérios utilizados para avaliação do produto final, segundo Tabela 19, foram considerados muito importantes nas MPEs selecionadas. A qualidade de acabamento e o nível de satisfação do cliente obtiveram 100% das indicações, em seguida se posicionaram a adequação ao uso, a conformidade com as especificações técnicas e a durabilidade com 87,5% das respostas e, por fim, o percentual de reclamações com 66,7%. Neste contexto, observa-se que a qualidade do produto e a satisfação dos clientes são referências para avaliação do produto final, uma relacionada à produção e outra associada ao consumo.

***Tabela 21 – Critérios Utilizados para Avaliação do Produto Final pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003***

CRITÉRIOS	1	2	3	4	%	Nº DE EMP.
Adequação ao uso	0,0	0,0	12,5	87,5	100	8
Conformidade com as especificações técnicas	0,0	0,0	12,5	87,5	100	8
Durabilidade	0,0	0,0	12,5	87,5	100	8
Qualidade de acabamento	0,0	0,0	0,0	100	100	9
Nível de satisfação do cliente	0,0	0,0	0,0	100	100	9
Percentual de reclamações	22,2	0,0	11,1	66,7	100	9

Fonte: Pesquisa de Campo (2003)

As empresas pesquisadas procuram criar critérios para calcular os preços de seus produtos. Neste sentido, verificou-se, segundo a Tabela 20, que a base mais utilizada na fixação dos preços nas empresas questionadas é o custo total mais a margem (markup) percentual, onde ao serem indagadas, 7 das 9 empresas apontaram este item como determinante e 3 indicaram em função do mercado (oferta x demanda).

Entre os fatores mais influentes na determinação do preço final dos produtos a concorrência acirrada existente no setor, a disponibilidade de matéria-prima e o preço fixado pelos concorrentes foram os itens mais citados, com 44,5% das respostas cada um, a política cambial do governo vem na seqüência com 37,5%, conforme a Tabela 21.

**Tabela 22 – Bases Utilizadas para Fixação de Preços pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003**

BASES UTILIZADAS	Nº EMPRESAS
Custo total mais a margem ( <i>markup</i> ) percentual	07
Em função do mercado (oferta x demanda)	03
Retorno mínimo do capital investido	01
Preço por peça – referência utilizada pelo mercado na exportação	01
Evitar a entrada de novos concorrentes	01
Outros	

Fonte: Pesquisa de campo (2003)

Neste sentido há que considerar a estrutura da indústria em estudo, cujas características são de mercado concorrencial posto pela facilidade de entrada, baixos custos dos equipamentos, facilidade de acesso a matérias-primas, etc, logo, a concorrência no mercado, marcada pela presença de um número significativo de empresas, influencia na determinação final dos preços.

**Tabela 23 – Fatores que Influenciam na Determinação Final dos Preços pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003**

FATORES	1	2	3	4	%	Nº DE EMP.
A concorrência acirrada existe no setor	11,1	11,1	33,3	44,5	100	9
A disponibilidade de matéria-prima	22,2	22,2	11,1	44,5	100	9
A política fiscal do Governo	33,3	11,1	22,2	33,4	100	9
A política cambial do Governo	25	25	12,5	37,5	100	8
Custos do transporte	44,5	22,2	11,1	22,2	100	9
Custos portuários (exportação)	0	0	0	0	0	
O preço fixado pela concorrência	33,3	0,00	22,2	44,5	100	9

Fonte: Pesquisa de Campo (2003)

As MPEs do Vestuário da Grande Florianópolis deparam com a necessidade de recorrer a financiamento para atender o ritmo de seus negócios e projetos de investimentos. As fontes de financiamento, consideradas Muito importantes, de acordo com as empresas e conforme a Tabela 22, são: recursos próprios com 42,9% dos resultados e em seguida o

Banco Oficial de Desenvolvimento com 14,3%. Por sua vez, considerados como Importante, são o Banco Oficial Comercial e bancos privados, com 42,8% para uma parte das empresas. Considerando os itens Muito importante e Importante nas respostas empresariais, observa-se uma clara preferência, primeiro, pelo uso de recursos próprios e, depois, pelos bancos privados e pelo Banco Oficial Comercial. Os fatores que levam a tais opções são principalmente os juros altos cobrados pelo empréstimo e o excesso de burocracia que os bancos de crédito exigem. Nenhuma empresa recorre ao capital externo para financiamento.

***Tabela 24 – Principais Fontes de Financiamento Utilizadas pelas MPEs Selecionadas Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003***

FONTES	1	2	3	4	TOTAL %	Nº DE EMP
Recursos próprios	00	14,3	42,8	42,9	100	7
Banco oficial comercial	57,1	00	42,8	00	100	7
Banco oficial de desenvolvimento	42,8	14,3	28,6	14,3	100	7
Bancos privados	57,2	00	42,8	00	100	8
Recursos externos	100	00	00	00	100	9
Outros: especificar						

Fonte: Pesquisa de campo (2003)

#### 4.3 RECURSOS HUMANOS

Na área dos recursos humanos nota-se, em conformidade com a Tabela 23, que os níveis de escolaridade onde existem maior concentração de funcionários são o primeiro grau incompleto e o primeiro grau completo, com 46% e 24,6% da totalidade dos funcionários respectivamente. As empresas ressaltam que é cada vez mais importante que seus funcionários estudem, pois a cada dia faz-se mais necessário ter um mínimo de conhecimento para acompanhar as mudanças tecnológicas do setor têxtil/vestuário. Porém as empresas, não caminham para este objetivo, uma vez que não existem políticas de incentivo ao estudo. Informalmente foi constatado que algumas empresas oferecem

treinamentos específicos para que os funcionários conheçam os critérios técnicos das empresas.

É unânime nas afirmações dos responsáveis pelas empresas a constatação de que não há disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região, que possa atender à demanda das empresas – alguns deles chegaram a sugerir que, para o suprimento desta carência, deveria existir uma maior oferta de cursos na área de qualidade, de corte/costura e atendimento ao cliente. Importante citar que as empresas não possuem, inclusive, nenhum funcionário na produção com treinamento específico em produção de artigos têxteis/vestuário – o aprendizado prático no processo produtivo constitui o total do conhecimento no exercício da função.

***Tabela 25 – Escolaridade dos Funcionários das MPEs Selecionadas do Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003***

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	NÚMERO MÉDIO DE FUNCIONÁRIOS	%
Analfabetos	00	00
Primeiro grau incompleto	37	46
Primeiro grau completo	20	24,6
Segundo grau incompleto	05	6,1
Segundo grau completo	14	17,2
Nível Universitário incompleto	03	3,7
Nível Universitário completo	02	2,4
Nível Pós-graduação	00	00
Nível Mestrado	00	00
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de Campo (2003)

#### 4.4 CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA

As MPEs em questão reconhecem a necessidade e empregam energia na realização de esforços inovativos em produtos e processos considerando que atuam num segmento em que existem estações e coleções anuais de lançamentos de produtos. A Tabela 24 aponta a relevância das inovações e foram consideradas muito importante por 88,9% do

total de empresas nas inovações de produto, o lançamento de novos produtos e a introdução de novas matérias-primas no processo produtivo.

No campo das inovações de processo a inclusão de novas máquinas apresenta-se como justificativa de muito importante para 66,7% do total de empresas; cabe salientar que mesmo havendo um alto índice de terceirização, que traz consigo o fato de muitas empresas não possuírem o chamado chão de fábrica (não tendo contato direto com o maquinário), não deixam de qualificar como importante a inclusão de novas máquinas e equipamentos. Entendem as empresas que a inovação no processo produtivo acarretará em melhor qualidade dos seus produtos, possibilitará novos acabamentos, novos *design*, menor tempo de produção, conseqüentemente menor prazo na entrega, etc.

Para padronizar seus produtos as empresas utilizam:

- Tamanhos próprios;
- Acabamento;
- Embalagem;
- *Tag* (etiquetas com a marca);
- Bordados;
- Desenhos característicos
- Mesmos fornecedores para padronizar a matéria-prima, e mesmos moldes.

***Tabela 26 – Principais Inovações nos Produtos e Processos Efetuadas pelas MPes Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003***

INOVAÇÕES	1	2	3	4	%	Nº DE EMP
<b>Inovações de produto</b>						
Lançamento de novos produtos	0	0	11,1	88,9	100	9
Alterações nas características técnicas	11,1	0	33,3	55,6	100	9
<b>Inovações no processo produtivo</b>						
Inclusão de novas máquinas/equip. na fábrica	11,1	0	22,2	66,7	100	9
Introdução de novas matérias-primas	11,1	0	0	88,9	100	9
Mudanças no lay-out da fábrica	11,1	11,1	55,6	22,2	100	9
Expansão das instalações físicas	0	11,1	44,4	44,5	100	9
Introdução de novas técnicas de gestão	11,1	0	33,3	55,6	100	9

Fonte: Pesquisa de Campo (2003)

Apesar da consciência de que é indispensável inovar as empresas em estudo não utilizam freqüentemente fontes de informações para que isto se realize. Destacam-se por ordem de ocorrência freqüente, a adaptação interna com 55,6% das indicações, isto significa que é muito importante o aprendizado interno para se inovar, conforme a Tabela 25. Seguem a partir deste fato, as feiras – nacionais/ internacionais e a cooperação com clientes utilizadas como fonte de informação por 33,3% do total de empresas. Observa-se ainda que as fontes de informações para processos inovativos que ocorrem de forma ocasional, são mais relevantes as desenvolvidas internamente nas empresas e Ocasões sociais com 55,6% cada, seguidas de cooperação com fornecedores de máquinas e feiras nacionais/internacionais com 44,4%.

Este panorama indica que as MPE's em questão utilizam-se de fontes de informações provenientes de adaptações e desenvolvimentos internos e que externamente buscam informações de terceiros na cooperação com fornecedores e a presença em feiras. Por sua vez, as empresas procuram solucionar seu problemas e buscam realizar processos inovativos de forma isolada sem correspondente cooperação com seus concorrentes.

***Tabela 27 – Fontes de Informação para Processos Inovativos Utilizadas pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003***

FONTES DE INFORMAÇÃO	FREQUENTE	OCASIONAL	NUNCA	TOTAL %
Desenvolvidas Internamente na empresa	44,4	55,6	00	100
Adaptadas internamente	55,6	22,2	22,2	100
Ocasões sociais (bares, clubes, etc)	00	55,6	44,4	100
Cooperação com agentes de exportação/representantes	00	22,2	77,8	100
Cooperação com fornecedores de máquinas	00	44,4	55,6	100
Feiras – nacionais e internacionais	33,3	44,5	22,2	100
Cooperação com clientes	33,3	33,3	33,3	100
Publicações especializadas	22,2	33,3	44,5	100
Cooperação com empresas locais	00	22,2	77,8	100
Visita em outras empresas fora da região	11,1	11,1	77,8	100
Troca de informações entre associados	00	22,2	77,8	100
Visita de outros empresários	11,1	22,2	66,7	100
Trabalhadores empregados em outras empresas	00	00	100	100
Consultores especializados da região	00	11,1	88,9	100
Consultorias especializadas fora da região	00	22,2	77,8	100
Intercâmbio com centros tecnológicos	00	22,2	77,8	100
Outros (especificar)	00	00	00	00

Fonte: Pesquisa de campo (2003)



#### 4.5. CONDIÇÕES DE COMERCIALIZAÇÃO

A pesquisa de mercado constitui uma instância que as empresas recorrem para lançamento de seus produtos. Segundo Tabela 26, cinco das nove empresas selecionadas e pesquisadas, 55,6%, realizam pesquisa de mercado para lançamentos de produtos. Contudo, pela não disponibilidade de recursos destinados a este fim, as empresas da região recorrem a procedimentos simples, dentro de suas possibilidades como consultas por lista telefônicas e perguntas diretas junto aos consumidores, quando o ideal seria a contratação de agências especializadas nesta função. Das empresas que realizam pesquisa de mercado, apenas uma, a de número 8, não lançou produto algum enquanto a empresa de número 5 fez seis lançamentos, as de números 3 e 6 fizeram quatro lançamentos cada e a empresa número 1 registrou apenas um lançamento. Considerando estes números constata-se que 44,4% da totalidade das empresas informaram não realizar pesquisa de mercado, em contrapartida, recorrem à experiência própria, a consultas a pessoas, ao acesso a revistas especializadas, observação no mercado, etc.

***Tabela 28 – Pesquisa de Mercado realizadas pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003***

EMPRESA	PESQUISA DE MERCADO		LANÇAMENTOS
	SIM	NÃO	2002
1	X		01
2		X	
3	X		04
4		X	
5	X		06
6	X		04
7		X	
8	X		
9		X	

Fonte: Pesquisa de Campo (2003)

Segundo as empresas é característica do consumidor da região não ser leal à marca, apesar de valorizar a tradição das empresas. Os pontos relevantes para o consumidor são a qualidade do produto, a devolução dos produtos em caso de defeito e a negociação de prazos para pagamento. Justifica-se estes argumentos, pois são micro e pequenas empresas que ainda não conseguem fixar a marca como padrão de referência e lealdade do consumidor ao produto.

Entre os fatores que influenciam as vendas das MPEs no mercado figuram: a qualidade e a diferenciação do produto, qualidade valorizada pelo fato do produto oferecer mais resistência, durar mais, e diferenciação pela exclusividade das peças, com 100% das respostas, conforme a Tabela 27. Destacam-se também os serviços pós-venda expressos pela possibilidade de se trocar produtos que apresentam problemas, e preço do produto, com 77,8% das respostas nestes itens.

**Tabela 29 – Fatores que Influenciam nas Vendas das MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003**

CRITÉRIOS	MERCADO INTERNO					Nº DE EMP.
	1	2	3	4	%	
Propaganda						
Publicidade	0	0	50	50	100	8
Tradição da empresa	0	0	22,2	77,8	100	9
Marca conhecida no mercado	11,1	0	11,1	77,8	100	9
Qualidade do produto	0	0	0	100	100	8
Preço do produto	0	0	22,2	77,8	100	9
Prazo de entrega	22,2	0	11,1	66,7	100	9
Capacidade de atendimento	11,1	0	22,2	66,7	100	9
Mão de obra Qualificada	11,1	0	11,1	77,8	100	9
Desenvolvimento novos produtos	0	0	22,2	77,8	100	9
Serviços pós-venda aos clientes	0	0	22,2	77,8	100	9
Diferenciação do produto	0	0	0	100	100	9

Fonte: Pesquisa de Campo (2003)

Constata-se no interior das MPEs do setor do vestuário a quase total ausência de cooperação entre as empresas concorrentes posto que apresenta em todos os itens percentuais elevados, próximos a 100% agrupados na categoria sem importância, conforme a Tabela 28. Os únicos itens que merecem citação, por terem sido considerados importantes

pelas empresas são: desenvolvimento tecnológico e organização de feiras com percentuais de 16,7% cada, índices insignificantes em relação aos valores significativos de não-cooperação. A não cooperação é um fator culturalmente presente, os concorrentes consideram uns aos outros como rivais e não como parceiros, seja para negociar melhor preço com fornecedores, realizar feiras e eventos, ou criar consórcios diversos, etc.

**Tabela 30 – Cooperação com os Concorrentes Realizadas pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003**

ITENS	1	2	3	4	%	Nº DE EMP.
Desenvolvimento tecnológico	83,3	0	16,7	0	100	6
Organização de feiras	66,6	16,7	16,7	0	100	6
Processo de importação	80	20	0	0	100	5
Processo de exportação	75	25	0	0	100	4
Negociação com o governo	80	20	0	0	100	5
Empréstimo de matéria-prima	83,3	16,7	0	0	100	6
Negociação com o sindicato dos funcionários	83,3	16,7	0	0	100	6
Solução de problemas comuns (transporte, energia)	83,3	16,7	0	0	100	6
Marketing setorial (divulgação de produtos da região)	83,3	16,7	0	0	100	6
Empréstimo máquina/equipamento	100	0	0	0	100	5
Outros						

Fonte: Pesquisa de campo (2003)

**Tabela 31 – Resultado das Ações Conjuntas Realizadas pelas MPEs Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003**

RESULTADOS	1	2	3	4	%	Nº DE EMP.
Aumento de produtividade	60	0	20	20	100	5
Novos produtos	50	25	0	25	100	4
Revitalização do setor	75	25	0	0	100	4
Aumento do faturamento	60	0	20	20	100	5
Aumento de produção	60	0	20	20	100	5
Qualidade de mão de obra	75	0	25	0	100	4
Fortalecimento dos lobbys	75	25	0	0	100	4
Abertura Novos mercados	60	0	20	20	100	5

Fonte: Pesquisa de campo (2003)

Em função da quase inexistente cooperação entre os agentes empresariais, o resultado das ações conjuntas realizadas no segmento têxtil/vestuário são poucos significativos, conforme a Tabela 29. Aqui cabe destacar que do total de 9 empresas, 100%, somente 4 responderam esta questão e dentre elas somente uma (25%) destacou que a cooperação entre as empresas resultou em novos produtos.

#### 4.6. CONDIÇÕES SISTÊMICAS ENCONTRADAS NO SEGMENTO TÊXTEL/VESTUÁRIO NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Entre os problemas sistêmicos e institucionais que afetam o desempenho das empresas na Grande Florianópolis foram considerados muito importantes, o elevado custo do capital para investimentos, a política cambial instável e distorções no sistema de política tributária, com 66,7%, 50% e 42,8% respectivamente, conforme a Tabela 30. As empresas pesquisadas queixam-se da alta carga tributária imposta pelo governo que faz deste praticamente mais um sócio, da instabilidade da política cambial que encarece insumos importados utilizados e do elevado custo dos financiamentos para investimento.

***Tabela 32 – Problemas Sistêmicos e Institucionais que Afetam o Desempenho no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003***

FATORES	1	2	3	4	%	Nº DE EMP
Política de transporte rodo-portuários (tarifas/qualidade)	57,2	0	42,8	0	100	7
Distorções no sistema de política tributária	14,3	28,6	14,3	42,8	100	7
Falta de uma política de desenvolvimento industrial	33,3	0	50	16,7	100	6
Falta de incentivos na política de comércio exterior	50	0	50	0	100	6
Política cambial instável	16,7	0	33,3	50	100	6
Falta de incentivo a P&D (pesquisa e desenvolvimento)	33,3	0	33,3	33,4	100	6
Difícil acesso à tecnologia externa	33,3	0	50	16,7	100	6
Ameaça dos concorrentes internacionais	50	0	37,5	12,5	100	8
Ameaça de produtos substitutos/alternativos	42,8	14,3	14,3	28,6	100	7
Elevado custo do capital para investimentos	22,2	11,1	0	66,7	100	9

Fonte: Pesquisa de campo (2003)

No que concerne às iniciativas para melhorar o desempenho das empresas estudadas há uma concentração de respostas na alternativa muito importante em quase todos os itens, salvo investimentos em softwares adequados para a indústria têxtil/vestuário que teve 75% das indicações na opção sem importância, conforme a Tabela 31. Foram considerados como itens Importante e Muito importante, somadas, as respostas empresariais em 77.8%, a formação técnica das lideranças e dos funcionários e a melhor compreensão sobre o padrão tecnológico do setor. As duas indicações apontam a necessidade de se ter, para técnicos e funcionários, conhecimento como um ativo empresarial, além de conhecimento para saber manusear as máquinas, os equipamentos, e as técnicas do setor.

***Tabela 33 – Iniciativas para melhorar o Desempenho no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, na Visão das Empresas Seleccionadas, 2003***

CRITÉRIOS	1	2	3	4	%	Nº DE EMP
Treinamento especializado de gerentes – atitudes empreendedoras e de liderança	44,5	0	22,2	33,3	100	9
Treinamento especializado (humano) para a formação de supervisores de produção	33,3	0	33,3	33,3	100	9
Formação técnica das lideranças e dos funcionários	22,2	0	44,5	33,3	100	9
Melhor compreensão sobre o padrão tecnológico do setor	22,2	0	44,5	33,3	100	9
Investimentos em softwares adequados para a indústria têxtil/vestuário	75	0	25	0	100	8
Investimentos em maior profissionalização das empresas	50	12,5	12,5	25	100	8
Investimentos em conjunto para melhorias no fornecimento da matéria-prima	44,5	0	33,3	22,2	100	9
Investimentos para evitar a escassez da matéria-prima para os próximos anos	62,5	12,5	0	25	100	8

Fonte: Pesquisa de campo (2003)

Na opinião das empresas questionadas dois aspectos contribuiriam para o desenvolvimento do Setor têxtil/vestuário na Grande Florianópolis: mudança na alíquota dos impostos com, 75% do total de empresas e a restrição de crédito e taxa de juros, com 62,5% do total de indicações, conforme a Tabela 32. Como foi dito anteriormente, as empresas locais consideram abusivos os impostos cobrados pelo governo, eles comprometem uma grande parte da receita. Os empréstimos quando concedidos o são feitos com altas taxas de juros, fato que inviabiliza a maioria do empresariado de obter capital via empréstimo para os mais devidos fins.

**Tabela 34 – Políticas para o Desenvolvimento do Setor do Vestuário Segundo as MPes Selecionadas no Segmento do Vestuário da Grande Florianópolis, SC, 2003**

DECISÕES POLÍTICAS	1	2	3	4	%	Nº DE EMP
Mudança na alíquota dos impostos	25	0	0	75	100	8
Política de estímulo as exportações	57,1	0	14,3	28,6	100	7
Restrição de crédito e taxa de juros	25	0	12,5	62,5	100	8
Estímulo à importação de máquinas	42,8	0	14,3	42,9	100	7
Programas específicos para o desenvolvimento	14,3	0	42,8	42,9	100	7
Outra						

Fonte: Pesquisa de campo (2003)

Considerando as informações obtidas após a realização do estudo, constata-se que a indústria têxtil/vestuário da Grande Florianópolis apresenta como pontos fracos o baixo nível de investimento em propagando e p&d, a ausência de mão-de-obra qualificada na região, a dificuldade em se financiar, a falta de cooperação entre os empresários e o fato da região não ser produtora de equipamentos. Por outro lado tem com pontos fortes a terceirização, os lucros, variedade de produtos comercializados, atenção à qualidade final do produto, pesquisa de mercado e realização de esforços inovativos e serviços pós-venda.

## CONCLUSÃO

A estrutura de mercado do setor têxtil/ vestuário mundial passou por diversas mudanças nas últimas décadas, consequência das inovações tecnológicas constates no segmento: com introdução do computador junto a máquinas e equipamentos, novos padrões organizacionais, diferenciação da demanda pela população mundial, efeitos dos investimentos diretos externos no setor, etc.

Determinado pela estrutura de mercado, o padrão de concorrência acompanhou o processo de mudanças e ganhou novos parâmetros de análise no Brasil a partir da abertura de mercado, em 1990. Novos fatores de competitividade surgiram, acompanhando as necessidades impostas pelo mercado, cada vez mais exigente. Assim além do preço outros fatores passaram a ser determinantes como a qualidade e o *design*.

A indústria têxtil/vestuário teve grandes dificuldades para acompanhar estes novos moldes competitivos. De certa forma, sempre protegidas contra as importações, sofreram um grande impacto com a entrada de produtos de baixo preço, impossíveis de se praticar no produto nacional. Despreparado, o setor perdeu um grande espaço para os produtos asiáticos, por exemplo, que entravam no país com baixas taxas de importação, produzidos com baixíssimo custo e, relativamente ao preço, com melhor qualidade. Muitas empresas não resistiram e vieram a desaparecer sobretudo nos segmentos de tecelagem e fiação.

Aos poucos, as empresas que se mantiveram no mercado, foram se reestruturando e se adaptando à nova realidade: com investimento em tecnologia, em

capacitação de mão-de-obra, em pesquisa de novos insumos, entre outras iniciativas. Tais empresas responderam de forma positiva ao processo concorrencial imposto ao setor.

Santa Catarina, estado sede de um dos maiores pólos têxteis da América Latina, sentiu fortemente os impactos desta crise, especialmente o Vale do Itajaí, onde se situa a maior parcela deste setor no estado. Estudos mostram, no entanto, que as empresas do setor conseguiram recuperar-se de forma quase heróica e atualmente mostram números muito positivos de produção e produtividade.

Em vista da falta de conhecimento a respeito do setor em outras regiões do estado, o presente trabalho tomou como foco central o estudo das empresas na região da Grande Florianópolis, capital do estado, onde se situam muitas empresas deste segmento. Além das empresas da capital, foram analisadas empresas nas cidades circunvizinhas de São José, Biguaçu e Palhoça. A população analisada – total de 9 empresas – foi retirada de um universo de 55 empresas cadastradas na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC.

Foram pesquisadas sete micro-empresas e duas pequenas empresas, cujo capital é 100% nacional e são administradas de forma familiar. Nelas verificou-se uma produção muito diversa que vai da roupa íntima à bermuda de surf. A produção de peças mês é muito variável, entre as empresas questionadas, variando conforme o tamanho, número de empregados, automatização e varia os patamares de 400 peças mês a 25.000 peças mês. No que concerne ao faturamento, as micro-empresas apresentam crescimento ano a ano ao passo que nas pequenas empresas observou-se comportamento cíclico com variações positivas e negativas, consequência das estratégias mais ousadas, que nem sempre atingem o resultado esperado.

A eficiência produtiva é influenciada positivamente por diversos fatores, segundo as empresas pesquisadas, sendo os mais relevantes a diminuição dos custos dos insumos, a terceirização, a melhora no *layout* da fábrica e a flexibilização da produção.

No tocante à tecnologia, o universo estudado admite que faz-se necessário inovar devido a necessidade de lançamento de coleções e produtos e que, para tanto, é preciso incluir novas máquinas no processo produtivo. Isto trará ao produto melhor qualidade, novos *design* e acabamentos, diminuição no tempo de produção, etc. Por sua



vez, o processo inovativo ocorre muito em função das experiências internas, decorrentes de aprendizados adquiridos empiricamente no processo produtivo. Bem como são importantes as informações de terceiros decorrentes de relações com fornecedores e participação em feiras de moda.

Do que se pode inferir, a região não dispõe de mão-de-obra qualificada para o setor, nem há cursos profissionalizantes em larga escala, especialmente para o setor de produção. Além disso, de maneira geral, os funcionários destas empresas são alfabetizados, porém não possuem nenhuma qualificação específica, mesmo que em outra área. Também não possuem cursos específicos e poucas empresas oferecem qualquer oportunidade neste sentido.

Outro ponto observado é que a maioria das empresas terceiriza alguma etapa do processo produtivo, sendo que algumas terceirizam até mesmo todo o processo. Foi apontada como maior razão, para esta larga escala de terceirização, a diminuição dos custos e dos prazos de produção. A terceirização é, inclusive, citada pela maioria dos empresários do setor como motivo primeiro do não investimento em P&D, que não se apresentou em nenhuma das empresas e pela inexistência de profissional, dentro da empresa, responsável somente por esta atividade.

No entanto, percebeu-se uma grande preocupação na escolha dos fornecedores, em vista de oferecer qualidade aos seus produtos finais, apesar de ser quase nula a presença de sistemas de controle de qualidade dentro das empresas pesquisadas. Dentre os itens utilizados para escolha dos fornecedores estão: cumprimento de normas técnicas, garantia do produto, garantia de prazo de entrega e conteúdo tecnológico, todos os fatores visando a qualidade do produto final.

Relativamente à estrutura do mercado, percebeu-se que as empresas do setor agem dentro dos preceitos de mercado competitivo, e que a competitividade é pautada nos parâmetros do desempenho. Para tanto, adotam medidas para aumentar a eficiência, destacando-se esforços em diminuir os custos dos insumos, terceirizar – otimizando a produção e flexibilizar a produção para novos produtos.

Para definir o preço de comercialização do produto, 2/3 das empresas utilizam o *markup* onde calculam seus preços através do custo total do produto mais a margem. A

concorrência no mercado também influencia a determinação do preço praticado, cujas forças entre oferta e demanda são consideradas importantes.

Devido a falta de recursos as MPEs, localizadas na Grande Florianópolis, fazem uso de procedimentos simples para realizar pesquisa de mercado, são exemplos a utilização de listas telefônicas e perguntas diretas ao consumidor. No que se refere ao consumidor, este, segundo as empresas, preza a qualidade do produto, a troca de produtos no caso de defeito e negociação para prazo de pagamento.

O empresariado da região considera alto o custo do capital para investimento e junto com a política cambial instável e as distorções no sistema de política tributária são problemas sistêmicos que afetam o desempenho das empresas. Para melhorá-lo as MPEs consideram importante tomar iniciativas como formação técnica das lideranças e funcionários e melhor compreender o padrão tecnológico do setor.

No tocante ao relacionamento empresa / elementos do ambiente restrito e suas intensidades, percebeu-se que não há cooperação dentro do setor e os empresários agem como “rivais”. Cada um busca solucionar seus próprios problemas e buscar processos inovativos de forma isolada. Nestes termos, em vista da realidade presente, torna-se preeminente a união, pois, poderiam construir um setor mais forte, com maior poder de negociação, em busca de novos insumos e produtos, com investimentos conjuntos em melhores processos e maior eficiência coletiva.

Assim sendo considera-se que a indústria do Vestuário na Grande Florianópolis está construindo condições competitivas, fatores como faturamento, terceirização, variedade de produtos comercializados, preocupação com a qualidade do produto final, existência de pesquisa de mercado e critérios para cálculo de preços assim como realização de serviços pós – venda são determinantes neste processo.

A indústria está buscando o aproveitamento da experiência, do conhecimento, da habilidade de seus funcionários e proprietários para criar condições inovativas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Guilherme de Araújo. **Dinâmica competitiva das micro e pequenas empresas no *cluster* industrial têxtil** – vestuário do Vale do Itajaí. Dissertação de Mestrado em Economia Industrial. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2002.

CAMPOS, Renato; CÁRIO, Sílvio; NICOLAU, José. **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico: Arranjo Têxtil – Vestuário do Vale do Itajaí/SC**. Florianópolis, 2000.

CÁRIO, Sílvio Antonio Feraz; PEREIRA, Laércio Barbosa; Koehler, Márcio (orgs). **Padrão produtivo e dinâmica econômica: estudo sobre setores selecionados em Santa Catarina**. – Programa de Pós Graduação em Economia. – Florianópolis: [s.n.], 2001. (Imprensa Universitária da UFSC).

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. São Paulo: Papirus, 1994.

ESSER, Klaus et al. **Competitividad Sistémica: competitividad de las empresas y políticas requeridas**. Instituto Alemán de Desarrollo – IAD, Berlin, 1994.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made In Brazil**. Desafios competitivos para Indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Relatório de indústrias filiadas**. Florianópolis: [s.n.], 2003.

GARCIA, O.L. **Avaliação da competitividade da indústria têxtil brasileira**. Tese de Doutorado em Economia. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP, 1994.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no Mundo: reestruturação e perspectivas.** Texto BNDES. Fórum de Competitividade do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2000.

HAGUENAUER, Lia. **Competitividade: conceitos e medidas.** Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Texto para discussão, n.211. Instituto de Economia Industrial. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ-IEI, 1989.

KUPFER, David. **Uma abordagem nei-schumpeteriana da competitividade industrial.** Texto para discussão, n.299. Instituto de Economia Industrial. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ-IEI, 1991.

LEITE, Márcia de Paula. **O futuro do trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária.** São Paulo: Ed. Scritta, 1998.

LOMBARDI, Laci. **Indústria Têxtil de Blumenau.** Consolidação, crise e reestruturação. Dissertação de Mestrado em Economia Industrial. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2001.

MEZZARI, Lino João. **Capacitação tecnológica através de relação com fornecedores de fibras sintéticas.** Estudo de caso de uma empresa têxtil de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado em Economia Industrial. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2001.

MONTEIRO FILHA, Dulce Correia; SANTOS, Ângela Maria M. M. Cadeia Têxtil: estruturas e estratégias no comércio exterior. **BNDES Setorial.** Rio de Janeiro, nro. 15, p. 113-136, 2002.

NASCIMENTO, Ezequiel de Oliveira. **Padrão de concorrência e estratégias competitivas nas empresas líderes da indústria de papel *tissue* no Brasil.** Dissertação de Mestrado em Economia Industrial. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2000.

PORTER, Michael E. A Chave é a competição. **Revista Exame.** São Paulo, v. 22, n. 15, p. 62-71, jul. 1990a.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSAS, Mário Luiz. Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial. Implicações para o Brasil. In Castro, A.B. *et alli*. **Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças.** Rio de Janeiro. Forense Universitária. 1990

\_\_\_\_\_. **Estruturas de Mercado em Oligopólio.** 2ed. São Paulo: Hucitec, 1984.

SILVA, Rosangela Aparecida da. **Reestruturação produtiva e efeitos sobre o trabalho: problemática geral e estudos de caso na indústria confeccionista de Jaraguá do Sul.** Dissertação de Mestrado em Economia Industrial. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2002.

## ANEXO

### QUESTIONÁRIO / ROTEIRO PARA ENTREVISTA

#### ANÁLISE DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO SEGMENTO DO VESTUÁRIO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS, SC

1. A ORGANIZAÇÃO      (   ) micro      (   ) pequena
  - 1.1 Razão Social \_\_\_\_\_
  - 1.2 Endereço \_\_\_\_\_ Cidade \_\_\_\_\_
  - 1.3 Fone \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_
  - 1.4 Data de Fundação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_
  - 1.5 Responsável pelas informações \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_
  - 1.6 Composição acionária e de capital (   ) Limitada (   ) Sociedade Anônima

Familiar _____ %	Outros Sócios _____ %
Nacional _____ %	Estrangeiro _____ %

1.7 Cite por ordem de faturamento e percentual de participação os principais produtos comercializados pela empresa.

PRODUTOS	% de participação no volume total de vendas

1.8 Qual é o faturamento da empresa nos últimos cinco anos?

ANO	MERCADO INTERNO R\$	MERCADO EXTERNO (US\$)	TOTAL R\$
1998			
1999			
2000			
2001			
2002			

2. PROCESSO PRODUTIVO

2.1 Qual a capacidade instalada da empresa?  
Peças/Mês \_\_\_\_\_

2.2 Quais processos são terceirizados?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.3 Qual a principal razão da terceirização?  
( ) Custos                      ( ) Especialização                      ( ) Gargalo de produção  
( ) Qualidade                      ( ) Tecnologia                      ( ) Outros \_\_\_\_\_

## 2.4 Tipos de produtos fabricados pela terceirização

---

2.5 Quais das seguintes medidas adotadas na empresa, exerce importante influência sobre a eficiência da produção. Gradue: pouca influência (nota 1)  
muita influência (nota 10)

[illegible]

### 3. QUALIDADE

3.1 Quais os principais objetivos da empresa quando pesquisa o cliente/mercado?

Gradue: pouca importância (nota 1) muita importância (nota 10)

[illegible]



- 3.2 Qual a sistemática adotada para o controle da qualidade na sua empresa?
- ( ) inspeção de matéria-prima      ( ) registros de controle de qualidade
  - ( ) inspeção de processo      ( ) treinamento para monitoramento do processo
  - ( ) inspeção no produto acabado      ( ) os requisitos ISO 9000 estão implantados
  - ( ) manutenção preventiva nas máquinas
  - ( ) registros de especificação técnica na fábrica
  - ( ) especificações que acompanham o processo produtivo
  - ( ) especificação técnica na compra de matéria-prima

- 3.3 Quais as principais características para avaliar a qualidade do produto final?
- Gradue:      pouca importância (nota 1)      muita importância (nota 10)

CRITÉRIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adequação ao uso										
Conformidade com as especificações técnicas										
Durabilidade										
Qualidade de acabamento										
Nível de satisfação do cliente										
Percentual de reclamações										

- 3.4 Quais os indicadores gerenciais utilizados para monitorar a eficiência da produção?
- ( ) Produtividade hora/trabalho      ( ) índice de refugo
  - ( ) índice de devoluções      ( ) índice de assistência técnica
  - ( ) falta dos funcionários      ( ) *turnover*
  - ( ) faturamento por homem      ( ) outros (especificar)\_\_\_\_\_

4. MERCADO E CONCORRÊNCIA

- 4.1 Na sua avaliação, qual é a tendência do mercado do setor têxtil/vestuário?
- No Brasil: ( ) Melhorar muito      ( ) Melhorar      ( ) Estável      ( ) Piorar
- No Mundo: ( ) Melhorar muito      ( ) Melhorar      ( ) Estável      ( ) Piorar
- 4.2 A empresa realiza pesquisas de mercado para lançamento de novos produtos?
- ( ) Sim      ( ) Não



## 5. GESTÃO E ESTRATÉGIA

5.1 A empresa possui sistema de informática integrado em rede?

( ) Sim

( ) Não

5.2 Está conectada a INTERNET?

( ) Sim

( ) Não

5.3 Quais as bases utilizadas para fixação de preços?

( ) custo total mais a margem (*mark up*) percentual

( ) em função do mercado (oferta x demanda)

( ) retorno mínimo do capital investido

( ) preço por peça – referência utilizada pelo mercado na exportação

( ) evitar a entrada de novos concorrentes.

( ) outros (especificar) \_\_\_\_\_

5.4 Qual a influência que os seguintes fatores exercem sobre a determinação do preço final do produto.

Gradue: pouca influência (nota 1) ... muita influência (nota 10)

CRITÉRIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A concorrência acirrada existe no setor										
A disponibilidade de matéria-prima										
A política fiscal do Governo										
A política cambial do Governo										
Custos do transporte										
Custos portuários (exportação)										
O preço fixado pela concorrência										

5.5 A empresa utiliza serviços de assessoria e consultoria? ( ) Sim ( ) Não

Em que áreas?

( ) produção

( ) vendas

( ) pessoal

( ) mercado

( ) administração

( ) custos

( ) fiscal

( ) outras

5.6 A sua empresa prefere a:

( ) verticalização

( ) desverticalização





- 7.3 Para as matérias-primas/insumos cuja principal origem é na região, identifique as vantagens para a empresa neste procedimento. Gradue:  
1) sem importância; 2) pouco importante; 3) importante; 4) muito importante

VANTAGENS				
Rapidez na entrega				
Custos de transportes				
Assistência técnica oferecida				
Condições de financiamento				
Vantagens de preço				
Atributos de qualidade				
outras (especifique)				

- 7.4 Para os equipamentos cuja principal origem é o local do arranjo, identifique as vantagens para a empresa neste procedimento:  
1) sem importância; 2) pouco importante; 3) importante; 4) muito importante

VANTAGENS	1	2	3	4
Garantia de prazo de entrega				
Informação sobre os equipamentos disponíveis				
Assistência técnica oferecida				
Condições de financiamento				
Vantagens de preço				
Atributos de qualidade				
outras (especifique)				

8. FINANCIAMENTOS

- 8.1 Identifique por ordem de importância as principais fontes de financiamento:  
1) sem importância; 2) pouco importante; 3) importante; 4) muito importante

FONTES	1	2	3	4
Recursos próprios				
Banco oficial comercial				
Banco oficial de desenvolvimento				
Bancos privados				
Recursos externos				
Outros: especificar				

## 9. RECURSOS HUMANOS

9.1 Quais as principais necessidades de treinamento dos funcionários?

---



---

9.2 Há disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região para atender a demanda das empresas? ( ) Sim ( ) Não

Quais áreas são escassas? \_\_\_\_\_

9.3 Qual a escolaridade da mão-de-obra na empresa?

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	%
Analfabetos		
Primeiro grau incompleto		
Primeiro grau completo		
Segundo grau incompleto		
Segundo grau completo		
Nível Universitário incompleto		
Nível Universitário completo		
Nível Pós-graduação		
Nível Mestrado		

9.4 Qual o número de funcionários na produção com treinamento específico em produção de artigos têxtil-vestuário

CURSO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	%
Curso na Escola Técnica		
2º Grau tecnólogo em moda		
Curso Eng. Industrial, de Produção		
Cursos específicos e rápidos SENAI		
Outros:		

## 10. RELAÇÕES SETORIAIS – COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO

10.1 Indique quais iniciativas deveriam ser promovidas para melhorar o desempenho do pólo têxtil-vestuário da região.

Gradue: 1 (não promover), 2, 3... 10 (promover sempre)

- ( ) treinamento especializado de gerentes – atitudes empreendedoras e de liderança
- ( ) treinamento especializado (humano) para a formação de supervisores de produção
- ( ) formação técnica das lideranças e dos funcionários
- ( ) melhor compreensão sobre o padrão tecnológico do setor
- ( ) investimentos em softwares adequados para a indústria têxtil/vestuário
- ( ) investimentos em maior profissionalização das empresas
- ( ) investimentos em conjunto para melhorias no fornecimento da matéria-prima
- ( ) investimentos para evitar a escassez da matéria-prima para os próximos anos

10.2 Qual o principal fator de competitividade de uma indústria têxtil-vestuário? Gradue:

CRITÉRIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualidade										
Preço										
Segmento do mercado (nicho)										
Tecnologia – máquinas e equip.										
Outros										

10.3 A cooperação entre a empresa e seus concorrentes ocorre com maior frequência em que aspectos?

Gradue: 1 (quase nunca ocorre), 2, 3...10 (ocorre sempre)

- ( ) desenvolvimento tecnológico
- ( ) organização de feiras
- ( ) processo de importação
- ( ) processo de exportação
- ( ) negociação com o governo
- ( ) empréstimo de matéria-prima
- ( ) negociação com o sindicato dos funcionários
- ( ) solução de problemas comuns (transporte, energia)
- ( ) marketing setorial (divulgação de produtos da região)
- ( ) empréstimo máquina/equipamento
- ( ) outros (especificar) \_\_\_\_\_

10.4 Na competição com rivais, quais os principais fatores?

Gradue: 1, 2, 3...10 (principal fator)

- ( ) preço
- ( ) qualidade
- ( ) pontualidade na entrega
- ( ) flexibilidade de produção



10.5 Qual o principal resultado que sua empresa obteve destas iniciativas de ação conjunta com empresas concorrentes, fornecedores e instituições? Priorize 1 (menor), 2, 3...10 (maior resultado)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Aumento de produtividade | <input type="checkbox"/> Aumento de produção       |
| <input type="checkbox"/> Novos produtos           | <input type="checkbox"/> Qualidade de mão de obra  |
| <input type="checkbox"/> Revitalização do setor   | <input type="checkbox"/> Fortalecimento dos lobbys |
| <input type="checkbox"/> Aumento do faturamento   | <input type="checkbox"/> Abertura Novos mercados   |

## 11. ASPECTOS SISTÊMICOS

11.1 Quais as decisões políticas que devem ser tomadas para apoiar o desenvolvimento da indústria têxtil-vestuário?

Gradue: 1 (menor importância), 2, 3...10 (maior importância)

- ☐ mudança na alíquota dos impostos
- ☐ política de estímulo as exportações
- ☐ restrição de crédito e taxa de juros
- ☐ estímulo à importação de máquinas
- ☐ programas específicos para o desenvolvimento
- ☐ outra \_\_\_\_\_

11.2 Qual a sua avaliação sobre a atuação do Sindicato e Associação Comercial como órgãos representativos da classe e de apoio para estimular o desenvolvimento da indústria?

- ☐ Excelente      ☐ Boa      ☐ Média      ☐ Ruim      ☐ Péssima

11.3 Quais dos fatores sistêmicos e institucionais que exercem maior influência sobre o desempenho da sua empresa? Priorize 1 (pouca influência), 2, 3... 10 (importância maior)

- ☐ Política de transporte rodo-portuários (tarifas/qualidade)
- ☐ Distorções no sistema de política tributária
- ☐ Falta de uma política de desenvolvimento industrial
- ☐ Falta de incentivos na política de comércio exterior
- ☐ Política cambial instável
- ☐ Falta de incentivo a P&D (pesquisa e desenvolvimento)
- ☐ Dificil acesso à tecnologia externa
- ☐ Ameaça dos concorrentes internacionais
- ☐ Ameaça de produtos substitutos/alternativos
- ☐ Elevado custo do capital para investimentos